

- ☒ 2010 年度テーマ研究論文
☐ 2010 年度専門職学位論文

主査	友杉 芳正
副査	奥山 章雄
副査	—

論文題目	主題	グローバル社会における 監査役のあるべきすがた について
	副題	—

研究科	大学院会計研究科
専攻	会計専攻

学籍番号	48090050-1
氏名	関 さやか

グローバル社会における監査役のあるべきすがたについて

早稲田大学大学院 会計研究科 関さやか

本論文の概要

ドイツ型組織機構、英米型組織機構という株式会社（以下「会社」という。）の仕組みを両者から継受し、日本型組織機構としての会社の仕組みを日本の商法・会社法は規定してきた。現行制度では、監査役設置会社以外に委員会設置会社の仕組みも選択制として認められている。20世紀末の日本的経営という特徴を持った日本企業の活動は、いまや国際化した社会に対応を迫られる中で伝統的な日本的経営行動ではなくなり、社会に対して責任ある国際競争力を内包した経営活動を行う必要に迫られている。

そのような中で、会社は一体どのようにコーポレート・ガバナンスを行っていけばいいのか。どのようにすれば近年にみるような不祥事が生じないようにできるだろうか。

そのためには、ワンマン経営・社会の非常識・モラル欠如・内部統制機能の無機能化以外に、経営陣の絶対権力の濫用の末の暴走を防ぐ必要がある。経営陣つまり取締役の職務の執行を監査する権限を持つ監査役(委員会設置会社では監査委員がその役割を担う)が、健全なコーポレート・ガバナンスに貢献するはずである。よって、会社の社会への影響が多大になりつつある現代では、企業は自己の利益のみを追求せず、社会の人々から信頼を得られるからこそ利益が得られるという志向のもと活動しなければならない。そのためには、監査役自身の適切な業務執行も当然ながら期待される。

本論文では、法律上の監査役の役割は一応、所与のものとして考える上で精神的な面にも触れる。さらに、そうした上で現行法律上の監査役の役割について考えてみることにしたい。

最後に、監査役設置会社とは性格を異にする委員会設置会社にも触れ、なぜ日本でこの組織形態が普及していないのかについて考え、委員会設置会社の監査委員の権限を責任について考える。

そうした上で、日本の株式会社における現在から将来の監査役の在り方を結論づける。健全なコーポレート・ガバナンスを保持するための重要な要となる監査役監査について考えることは、これからの日本企業にとって基本的で重要なことであると考えからである。時代には時代にあったものが対応すべきである。これは、企業が自由競争社会で存していくには、環境適応型志向が重要であるからである。

近年の続出する日本企業の不祥事を受けて、日本企業におけるコーポレート・ガバナンスが注目されるようになった。もはや、かつて日本的経営とよばれた時代は終わり、科学技術の発達により、どのような企業でも海外とも取引できるような時代となった。グローバル社会の中で活躍する会社は、社会に大きな影響を与えるものとなり、ますます会社の自己統制が迫られることになっている。さらに、対外的な問題である CSR（企業社会責任）に対する責任も注目されてきている。そこで、日本企業のコーポレート・ガバナンスの重要な役割を果たす監査役に注目することとした。監査役は本来どのようにあるべきなのか。

本論文では、上場会社において監査役監査のこの問題を考えていくことにする。上場会社は比較的規模の大きい会社が多く、その社会に対する影響も大きいことが多い。さらに、事実関係をつかみやすい。この二点から上場会社を対象にすることとした。

本論文では、会社法上の監査役設置型会社、委員会設置会社の他に、最近の公開会社法の監査役設置型会社での監査役、監査委員会設置会社（指名委員会や報酬委員会を設置しない会社）の考えについてもふれて、監査役のあるべきすがたについて考える。

日本では、会社が、戦後復興期から高度成長期を経てバブル期まで疑似協同体化し、日本社会の中核的な組織として機能した。戦後の日本は、ひ弱な個人を丸抱えし、その会社を銀行が丸抱えし、銀行を政府が保護する法人支配社会として特異な発展を遂げた。だが、土地・株バブルの崩壊で日本固有の信用システムが壊れ、会社は合理性を欠く疑似共同体の役割を終えた。日本は欧米の市民社会とは異なり、「結社」（自治的共同社会）¹である中間組織・団体の存在が希薄な点が問題である。その代役を一手に引き受けていた会社の変化が国民生活に大きな影響を与えた。株式持ち合い解消による株主の発言力の高まりは自然である。だが、1980年代以降の米国を圧巻した会社を金融商品とみる株主主権の資本主義が唯一正しい資本主義の在り方とはいえない。従業員の共同体から株主目線の金融商品へ、両極端に振れる会社の位置づけを外国の借り物ではない事前の論理と倫理で再定義する作業が急務である²。

グローバル社会であるといっても、日本の経済社会にはそれにあった会社の仕組みが必要である。それを考えた上でコーポレート・ガバナンスを行う上で重要な役割を果たす監査役について考えることにする。

¹ 個人と国家の間に位置して市民生活を支える教会やギルド、クラブなどのことである。

² 末村篤「中外時評 会社を社会にどう位置付けるか 新しい共同社会の創造へ」『日本経済新聞 2010/09/12 付 10 面』、2010 年

目次

はじめに

第1章 監査役制度にまつわる歴史

第1節 商法・会社法の歴史

第2節 会計ビッグバンが会計にもたらした影響

第3節 会社法制定

第2章 監査役の現行制度と現状

第1節 現行法上の監査役制度

第2節 監査役の現状（現役常勤監査役、現役社外監査役のインタビューをまじえて）

第3節 監査役になる要件の設定

第3章 機関設計から見るコーポレート・ガバナンス

第1節 委員会設置会社と監査役設置会社との比較と委員会設置会社自体の限界

第2節 第1節を踏まえた上での委員会設置会社が普及していない理由の考察

第3節 日本の機関設計から考える監査役

第4章 現代企業に必要な監査役の在り方～グローバル社会への対応

第1節 監査役が役割を果たしやすい環境

第2節 グローバル社会における会社が必要とされる自己管理能力 具体的事例検討

第3節 モノ言う監査役の必要性

第5章 日本の会社における監査役のあるべきすがた

第1節 常勤監査役と社外監査役

第1項 常勤監査役の限界

第2項 「外の目」からの必要性

第3項 常勤・社外監査役がそろっての監査役という考え方

第2節 「外の目」重視

第1項 社外取締役とのコミュニケーション

第2項 監査役に財務・会計・法務知見を要することの法制化

第3項 社会も「外の目」重視

第3節 内部と外部の最適な融合

第1項 内部事情精通の必要性

第2項 外部出身者からの刺激の必要性

第3項 内部出身者と外部出身者の協力

むすびにかえて

はじめに

日本の監査役制度（現在は委員会設置会社に監査委員会というものも存在する）は、明治時代の商法草創期から存続する、日本固有の会社の機関である。このように表現すると、聞こえ方は非常に好印象であるが、実際は、社会的観点からのその職務の曖昧さから「閑散役」とも揶揄されたこともあった機関である。

監査役は、「取締役（会計参与設置会社にあつては、取締役及び会計参与）の職務の執行を監査する。この場合において、監査役は、法務省令で定めるところにより、監査報告を作成しなければならない（会社法第 381 条 1 項）。」という職務を負っている。明確な表現ではないため、監査役はその職務について、理解されないことが多く、その結果、上述のような事態にまで至った。

しかし、監査役には抽象的な職務規定が定められており、その権限（取締役及び会計参与ならびに支配人その他の使用人に対する事業報告権や、会社への業務及び財産状況調査権（会社法第 381 条第 2 項））などには明確な規定が存在し、その権限を行使して、職務にあたるべきではないかと思う。

なお、現在は監査役設置会社以外に、委員会設置会社に監査委員会というものも選択制として存在する。平成 14 年商法改正において、導入された制度であるが、監査委員は業務執行権のある取締役であり、業務執行権のない監査役とは相違する。同じく監査を行うといっても、監査委員の受託責任を負う取締役と、取締役ではないため受託責任を負わない監査役とは、経営階層が相違する点に注意しなければならない。

商取引形態など様々なものが複雑化し、世界が瞬時につながり、世界共通の規定が次々と生まれる、というようなグローバル社会では、その流れに対応できる監査役監査はどうあるべきなのだろうか。そこで、監査役制度にまつわる歴史を振り返り、次に監査役の現行制度を取り上げ、さらに機関設計から見るコーポレート・ガバナンス、現代企業に必要な監査役の在り方～グローバル社会への対応を通して日本の会社における監査役のあるべきすがたを模索することにする。なお、監査役の現状を探るため、現役の常勤監査役、現役の社外監査役とのインタビューをもとに展開することにする。それを本稿では論じていく。

第1章 監査役制度にまつわる歴史

第1節 商法・会社法の歴史

(1) 日本の商法のあけぼの

日本の株式会社において、監査役の機能的地位が確立し、その権限が明確化、制度化されたのは、明治32年商法によってであり、監査役の職務権限の制度は、会計監査のみならず業務監査をも含むものであった。明治23年旧商法（ただし、同法は一部を除いては施行されずに終わった）を母体とするものであり、この旧商法はドイツ人ヘルマン・ロエスレル（Herman Roesler）の原案になる「商法草案」から出発している。したがって、法制化された制度として、株式会社法は、プロイセン株式会社法を母体とするドイツ法の流れを汲むものであった³。（しかし、1950年、2002年、の商法改正により米国の影響を大きく受けてきた。そして2005年の会社法では大陸法の香りは薄れている⁴）。しかし、編別についてはフランス商法を範としたといわれている⁵。

上記商法典施行前の日本の企業形態を概観すると、明治初期から中期にかけては、会社の設立に関する一般的法基準はなく、政府が特別の会社につき単行法を制定したり（例えば国立銀行条例、株式取引所条例、日本銀行条例、私設鉄道条例等）、または政府が随時会社の設立に免許を与えたり（例えば、国内通運会社、東京海上保険会社等）、あるいは、慣例上地方長官に願い出て「聞置」または「人民の相対に任す」等の指令を受け、企業活動がなされていた⁶。

(2) ロエスレル草案から新商法

上述のとおり、ロエスレルの商法草案は、フランス商法の編別を範としているとはいえ、その内容は、全体的に1948年のプロイセン株式会社法、1861年のドイツ旧商法および1870年6月11日の「第一株式会社法」⁷を継承したもので、監査役（条文中では、「取締役」と訳されている）は、株式会社の任意機関とされ、その資格員数についても、株主中から3名以上5名以下を選任することとされ、また、監査役の職務権限も広く、頭取（取締役）

³ 浦野雄幸『株式会社監査制度論』商事法務研究会、1970年、p74

⁴ 同上 p77

⁵ 同上 p80

⁶ 同上 p77

⁷ この法における頭取が「取締役」で取締役が「監査役」の意である。同上 p80

が法律、申合規制（定款）に適合しない業務執行をしないように、これを株主の地位において監視することを主要なものとしている⁸。

なお、ロエスレル草案第 179 条では、株式会社の設立について、免許主義はとられていなかった。ところが、当時の日本の株式会社は、むしろ、イギリス会社法の流れを汲む制度として成立、運営されていた等の事情もあって、ロエスレル草案は我が国の従来慣行や国情に合致しない部分が相当あり、この点に関し、次に述べる旧商法の立案にあたってはロエスレルの了解をもとに草案を修正しながら検討が進められていったのである。修正のなかには、1890（明治 23）年旧商法では監査役も必要的機関とされた（同法第 191 条）という項目もある⁹。

ロエスレル草案は、1890（明治 23）年に商法として公布され、翌年 1 月 1 日を施行期日とされた。これが、いわゆる「旧商法」である。この旧商法も、編別はフランス法系に属するが、ロエスレル草案を基にするものであるから、規定の実質は、前述のようにドイツ法を倣ったものであった¹⁰。しかし、この明治 23 年法は、1891（明治 24）年 1 月 1 日に施行されることとされていたが、前述のように、同法がもっぱら外国法を模倣して日本固有の慣習を顧慮せず、また、フランス人ボアソナード（Boissonade）の起草にかかる民法典草案との調和も十分でないとの理由により、その施行を延期して修正を加えるべきであるとの議論が起こり、1893（明治 26 年）年 1 月 1 日までにその施行実施が延期された。その後も様々な理由から施行は先送りされ、さらに修正が加えられ、最終的に 1899（明治 32）年に公布、同年 6 月 16 日に施行されるに至った¹¹。

前述のように、新商法は、1899 年 6 月 16 日に施行されたが、同法第 2 編「会社」第 4 章「株式会社」第 3 節「会社の機関」に、第 3 款として独立して、「監査役」の款が設けられた（第 180 条から第 189 条）。そこで、以下新商法に規定された監査役に関する規定の主要なものを 1890（明治 23）年の旧商法と比較しながら簡単にみていく¹²。

監査役の任期

旧商法では、監査役の任期は 2 年を超え得なかったが、新商法第 180 条では、任期は 1 年と定められた（ただし、任期満了後の再選は妨げない）。このように短縮された理由は、同一の監査役を長くその任に当たらせることは、實際上その弊害が少なくないのみならず、総会は少なくとも毎年 1 回招集されるので、任期を 1 年としても差し支えないからであるとされている¹³。

監査役の職務権限

旧商法では、監査役の職務権限は、第 192 条と第 193 条に規定されていたが、そのうち、

⁸浦野雄幸『株式会社監査制度論』商事法務研究会、1970 年、p80

⁹修正の例としては、1890（明治 23）年旧商法では、従来からの日本の慣習を重んじて、会社の設立は免許主義とし（同法第 156 条）とされるといったものがある。

同上 p80-81

¹⁰ 同上 p81

¹¹ 同上 p86

¹² 同上 p87

¹³ 理由は「商法修正案理由書」1898 年、p157、その他は同上

第 192 条第 1 号と第 193 条を合わせて、監査役の一般的な報告調査権を明定したのが、新商法第 181 条である。同上では、「監査役ハ何時ニテモ取締役ニ対シテ事業ノ報告ヲ求メ又ハ会社ノ業務及ヒ会社財産ノ状況ヲ調査スルコトヲ得」と定めたが、これは元来、監査役は会社の財産及び取締役の業務執行を監査する職務を有するものであるから、新民法第 59 条の監事に関する文例を斟酌して、その職務を一般的に規定したものである。旧商法第 192 条第 1 号に規定する「業務執行の監視」のごときは、会社の業務の状況の調査の範囲内に属するし、旧商法第 193 条に規定する「金匣の検査」のごときは、会社財産の状況の調査の範囲に含まれる。また、同上に規定する「帳簿等の展開」は、監査役の調査権限から流出するものであり、いずれもこれらの旧商法の規定は削除されたのである¹⁴。

また、旧商法第 192 条第 2 号に列举的に規定してあった計算書、貸借対照表、利益配当処分等の書類の検査および総会への報告権限については、列举主義は、脱漏のおそれがあるのみならず、いかなる書類を調査して意見を報告するかは、各本章で定めるのが相当であるとして、新商法では第 183 条に概括的に「株主総会ニ提出セントスル書類ヲ調査シ株主総会ニ其意見ヲ報告スルコトヲ要ス」と規定されたのである¹⁵。

総会招集権

旧商法でも、監査役に株主総会の招集権が認められていた（第 192 条第 3 号）が、「会社ノ為メニ必要又ハ有益ト認ムルトキハ」という制限が附されていた。しかし、監査役が必要ありと認めたときに総会を招集し得るとするのが適当であることから、そのように修正され（新商法第 182 条）、同時に同条後段に検査役の選任権を新設した¹⁶。

取締役等との兼任禁止

新商法第 184 条では、監査役が取締役または支配人を兼ねることを禁止した。これは、監査役をして独立普遍の地位に立って、取締役の執行した会社の業務およびその管理している会社財産を公平かつ誠実に監査させるために、その取締役または支配人を兼ねることを禁止する規定を新設した。取締役に欠員があるときは、株主総会がその補欠員を選任するまで会社の業務執行を停止することもできないし、もちろん、取締役をして依然その職

¹⁴ 「商法修正案理由書」1898 年、p157-158

¹⁵ 同上 p158-159

¹⁶ 同上 p158

務を行わせることも不当であるから、その場合には、一定の制限をもとに、監査役が一時取締役の職務を行うことが認められていた¹⁷。

訴えについての会社代表権

旧商法第 228 条は、その規定の表現に疑義が多いのでこれを修正し、会社と取締役間の訴えについては監査役が会社を代表することを明言したものである。

監査役の損害賠償責任

旧商法第 195 条を修正して、一般的に監査役が任務を怠ったときの損害賠償責任を明らかにするとともに、第 3 者に対する責任をも明確にした。

監査役に対する訴え

旧商法第 228 条、229 条の一部を修正し、監査役に対する訴えの提起の規定を明確にしたものである。

退任理由

旧商法には規定がなかったが、監査役は取締役と異なり代理権を有せず、したがって、新民法第 111 条の規定が働かないため、監査役が破産または禁治産の宣告を受けても当然その任務は終了しない。しかし、破産または禁治産宣告を受けてその行為能力の喪失または制限を受けた者が、引き続き監査役の任に当たることは不当であるから、これらを法廷退任自由としたものである¹⁸。

監査役の員数

旧商法では、第 191 条で監査役は「三人ニヨリ少ナカラザル」とその法廷最低限が定められていたが、同上は 1893（明治 26）年の「商法及商法施行条例中改正並施行法律」（法律第九号）により「二人以上」と改められた。しかし、これら監査役の員数は、株主総会に放任しその定めるところに従わしめるのが妥当であり、法律でその最低限を強制する必

¹⁷ 同上 p159

¹⁸ 同上 p163

要はないとの理由から¹⁹監査役の員数を法廷する第 191 条の規定が削除され、一人以上になった。

（３）1911（明治 44）年改正法

新商法は、施行後 10 年を経て、しばらく規定の不備欠陥および解釈上の疑義が明らかになった一方、日露戦争後に泡沫会社が濫設され、また、複数の重要会社の破綻の結果、明治 32 年の新商法典の不備を訴える声が高まり、監査制度に関する当時の改正意見は概ね次の二点であった。

第一点は、監査役を株主中から選任するという制度を改め、株主以外の者から適材の人を選べる途を開くべきである意見である。それは、主として、監査役が無用の機関と化している実情を前提としていた。第二点は、1900（明治 33）年の英国会社法の公認会計士にならって、会計専門家を設け、会社の計算書類を監査させるべきであるという意見である²⁰。

そこで、明治 44 年の商法の改正が行われた。ここでの監査役制度の改正を以下見ていく。

監査役任期の延長（１年から２年へ）

新商法では、前述のごとく、監査役の任期を１年とし、これを伸縮することを許さなかった。しかし、このことは実際には非常に不便な規定であった。そこで、改正法では、これを改め、２年を超えることができないものとし、そのため、営業年度の途中で監査役の選任のためにのみ特に臨時総会を開く手数を省き、定時総会でこれを改選することができるようになった。なお、監査役の任期を２年として取締役の任期の３年よりを短くしたのは、なるべく取締役との情実的關係を防ぐためであった²¹。

取締役との連帯債務

新商法第 186 条では、監査役がその任務懈怠のときは、会社および第三者に対して、損害賠償の責任を負う旨を規定したが、これは、第 189 条で取締役の責任に関する第 177 条でまかなうことにした。しかし、例えば、取締役が利益配当案に不正の記載をした場合において、監査役がその任務を怠ってその報告をしなかったため、会社およびそれ以外の者

¹⁹ 同上 p163-164

²⁰ 同上 p90-91

²¹ 青木徹二『新商法積義』同文館、1911 年、p236-237

に損害を与えたときは、監査役と取締役とは、連帯して賠償の責を負わせることが相当であるから、改正法は第 186 条を改正して、その連帯責任を規定した²²。

退任事由の削除

新商法は監査役の破産、禁治産宣告をもってその退任事由としたが、改正法は、監査役と会社との関係を委任関係としたので、当然民法第 653 条の規定が適用されることになり、商法に特別規定を必要としないため、第 188 条は削除された²³。

1911（明治 44）の改正法は、全体的には相当大幅なものであったが、監査役の規定に関する限りは上述のとおり、整理的な改正にとどまった²⁴。

（４）1938（昭和 13）年改正

その後、日本社会の経済構造の変化を受け、1938 年に改正が再度行われた。以下監査役に関する改正事項についてみていく。

監査役の資格（株主たることを要しないこととした）

新商法立法時から問題とされ、その改正の要望のあった、監査役を株主に限定する旨を削除した。これは、取締役についても同様であって、定款に別段の定めのない限り、株主たることを要しないものとしたものと整合させた²⁵。

会社の監査役に対する訴えに関する規定の整備

会社から監査役に対する訴えに関する規定は、改正前の商法第 187 条に定められていたが、会社から取締役に対する訴えについて、改正法第 268 条で、従前の代 178 条の規定中少数株主権の行使による訴えに関する部分に改正が加えられたと同趣旨で、訴えの取り下げ、和解、請求の放棄、少数株主の資格および少数株主が提起の請求をなすべき期間について、制限規定を附加したものである²⁶。

²²浦野雄幸『株式会社監査制度論』商事法務研究会、1970 年、p92

²³ 同上 p93

²⁴ 同上

²⁵ 同上 p96-97

²⁶ 同上 p97

監査役の職務執行の停止または職務代行者の選任

取締役に関し、その選任決議の無効または取り消しの訴えが提起された場合に、その判決の確定前に仮処分をもって取締役の職務の執行を停止し、またはこれを代行する者を選任する必要があるのであるが、改正前の商法ではその規定がなかった。そのため、取締役に関してこの規定を定め、監査役についてもその規定を準用することとした²⁷。

このように 1938（昭和 13）年の商法第改正においても、監査役に関する既定の改正は、おおかた上記三点にすぎなかった²⁸。

（５）1950（昭和 25）年の改正

1945 年の終戦を契機とする 1950 年の改正では、1899 年以来の約 50 年間にわたる日本の監査役制度に重大な変革がなされた。それは、監査役からその業務監査権限を奪い、会計監査のみをその権限とすることとしたことである。この監査役制度の改正は、その制度自体の適否を直接の目的とする改正論をきっかけとしたものではなく、取締役の権限強化とそれに伴う取締役会制度の創設およびその業務監査（監督）機能という他の諸制度の改正によるいわば「さや寄せ」的な改正であった²⁹。

すなわち、占領下という特殊事情のもとで、株式会社の民主化を建前として、株主の地位強化を図ることを当時の G・H・Q から指示され、アメリカ法を大幅に導入してこの改正の取締役会が設けられることになった。この取締役会は、業務の意思決定機関として執行機関たる代表取締役を監督する監査機能を併せ持つことから、もし、業務監査機能を依然として監査役に与えておくかぎり、監査機能の重複が生ずることとなると考えられた。そこで、監査役存廃が改正法律案審議に際し論議の対象となった³⁰。

政府原案は、進んでその名称も「会計監査役」と改め、従来の監査役制度は廃止するという考え方をとった。対して、参議院では、そのように名称まで改める必要はないとし、「監査役」という名称にすることとした。結果的には、この修正によれば従来の監査役の権限が会計監査のみに縮小されるに至ったと認めるほうがより自然であると考えられる³¹。

また、アメリカ法には監査役に当たる機関が全然存在しないため、立案の過程では、そ

²⁷ 同上

²⁸ 同上

²⁹ 同上 p99-100

³⁰ 同上 p100

³¹ 同上

の全廃論もなかったわけではないが、新法における株主の地位がアメリカ法におけるほど強力ではないことを考えると、少なくとも、会計監査をその職務とする監査役を存置することが必要と考えられた。このように会計の専門家を置くのなら、公認会計士を置いたほうがその意義が大きいということがいえるが、当時では公認会計士制度が確立されていなかったから、監査役の会計監査権限を公認会計士にすべて譲り、監査役制度を直ちに廃止することはできなかった³²。

（６）その後の改正

1974 年改正

新しく制定された商法特例法では、大会社の会計監査については、監査役による監査のほか新たに会計職業専門家たる会計監査人による監査を義務づけた（1974 年商法特例法第 2 条）。中・小会社は会計監査人監査を義務づけられなかった。大会社・中会社の監査役は業務・会計双方の監査を行うが、小会社の監査役の監査は会計監査だけに限定された³³。

監査役にとっての改正は、1974 年改正商法第 274 条で監査役が取締役の職務の執行を監査する旨を定めたことである。同条第 2 項では、監査役に営業報告徴収権および業務財政状況調査権を与えた。また、同法第 260 条第 3 項では、監査役には、取締役会出席権および意見陳述権が明文として付与された。同法第 273 条では、監査役の任期は 1 年を超えることができないとされていたが、就任後 2 年内の最終の決算期に関する定時総会の終結のときまでとなった³⁴。

そして、同法第 274 条第 3 項では、親会社の子会社に対する報告徴収権および業務財産権を、新設した。同法第 275 条 2 項では取締役の違法行為差止請求権が創設された。事実上の差止請求ではなく、法律上の行為として創設されたもので、違法行為を事前に差し止めるという意味で強権といえる。同上第 3 項では、取締役の選任・解任権は従来どおり株主に帰属するが、監査役は株主総会において監査役の選任・解任は従来どおり株主に帰属するが、監査役は株主総会において監査役の選任・解任につき意見を述べることができるとされた。同法第 276 条では、監査役の資格としては、従来当該会社の取締役または支配人その他の使用人との兼任禁止が定められているのみであったが、改正法は、それを当該

³² 同上 p100-101

³³ 同上

³⁴ 同上 p68-69

会社のみならず子会社にまで広げた。同法第 280 条は、同第 256 条を準用して、監査役の選任決議については従来とくに法廷の定足数がなかったのを、株主総会に出席を要する株主の有すべき株式数を定款の定めによっても発行済み株式総数の 3 分の 1 未満となしえないこととした³⁵。

1981 年改正

本改正での監査役関係の改正では、まず大会社における常勤制度および複数監査役制度という項目が挙げられる。監査役は 2 人以上でなければならず、しかも、監査役の互選によって常勤の監査役を定めなければならないとした³⁶。

さらに、監査役に、取締役会招集請求権、使用人に対する報告請求権、監査役の報酬に関する規定の改正も行われた。取締役会招集請求権では、取締役の違法行為を取締役会に報告する義務を課すとともに、必要ある場合には、招集権のある取締役に取締役会の招集を請求し、それが受け入れられないときは監査役自身が取締役会を招集することを認めた。使用人に対する報告請求権では、監査役はいつでも支配人その他の使用人に対して営業の報告請求ができることの明文規定を置いた。報酬規定については、監査役の株主総会での監査役報酬にたいする意見陳述権を認め、監査役の報酬総額が決定していても個別報酬額が決定していない場合は監査役協議で個別報酬額を決定してよいということを認めた³⁷。

1993 年改正

本改正では、監査役に関する改正は、監査役の任期、監査役員数と社外監査役、監査役会について行われた³⁸。

監査役の任期については、それまでの 2 年から 3 年に伸長した。このことで、監査役の地位が安定するとともに、任期 2 年のままの取締役からの横滑りもけん制される効果があるとされた。また、大会社の監査役の体制を強化するため、監査役は 3 人以上で、そのうち 1 人以上はその就任の前 5 年間会社または子会社の取締役または支配人その他の使用人でなかった者でなければならないとした。さらに、大会社では、監査役の全員で監査役会を組織するものとされ、社外監査役を取り込んだ常勤監査役を中心とする複数監査役によ

³⁵ 同上 p69-70

³⁶ 同上 p71

³⁷ 同上 p72-73

³⁸ 同上 p76-77

る監査実務が遂行されやすくなった³⁹。

2001 年改正

2001 年の改正は、①監査役の強化、②取締役等の会社に対する責任、③株主代表訴訟制度の合理化、という三本柱で構成されている。②と③でも監査役として関与する条項が設けられている。特に、①では監査役任期延長、監査役選任議案に対する同意権・提案請求権、任期中の辞任（いわゆる取締役からの肩たたき）に対する牽制措置、社外監査役体制の強化、取締役会での出席義務・意見陳述義務など、監査役の地位保全や独立性に係わる核心的な部分について改正が行われた⁴⁰。

また、監査役の任期を 4 年に伸長した。地位を安定化させて独立性を高めようとしたものである。監査業務が複雑化してきたことで監査の実効性を高めるためには相当の期間も必要とされていたが、任期を伸長することでこの問題に対応しようとした。平成 13 年第三次改正商法第 260 条の 3 では監査役が取締役会に出席することを要し、必要な場合は意見を陳述することが要された。同法 266 条では、7 項で取締役の対会社責任免除のために監査役同意が必要とされた。同法第 275 条の 3 の 2 では株主総会における監査役の辞任についての意見陳述権を定めた。同法第 268 条第 8 項では、代表訴訟で取締役を補助するために会社が訴訟参加する場合、監査役の同意を得るものとした⁴¹。

同法特例法第 18 条第 1 項では、大会社にあっては、監査役は 3 人以上で、そのうち半数以上は、その就任前に会社またはその子会社の取締役または支配人その他の使用人となっていない者でなければならないとされた。同法特例法では第 18 条第 3 項では監査役の選任議案を株主総会に提出するには、監査役会の同意が必要である規定、また、監査役会の監査役選任議案請求権が設けられた⁴²。

2002 年改正（経営監視機関の選択制導入）

平成 14 年改正商法特例法第 1 条の 2 の第 3 項によって、「大会社」または「みなし大会社（現行会社法上はなくなった）」であれば、定款の定めによって委員会等設置会社（現行会社法上、「等」は削除されている）となることが可能となった。

³⁹ 同上

⁴⁰ 同上 p96

⁴¹ 同上 p96-97

⁴² 同上 p97-98

そして 2007 年に会社法が制定されるに至り、現行の監査役制度、または委員会設置会社の制度が存在している。

図 1－1 委員会設置会社と監査役会設置会社の「監査」に関わる主要な違い

	委員会設置会社の監査委員、 監査委員会	監査役会設置会社の監査役・ 監査役会
選任	取締役としては株主総会、監 査委員としては取締役会 (第 329 条第 1 項、第 404 条 第 1 項)	監査役として株主総会 (第 329 条第 1 項)
選任に関する同意	—	監査役選任議案について同意 要 (第 343 条第 1、3 項)
補欠の選任	— (取締役としては可、第 329 条第 2 項)	可 (第 329 条第 2 項)
資格	取締役として会社法第 331 条 第 1、2 項	会社法第 331 条第 1 項、2 項 準用 (第 335 条第 1 項)
	会社若しくはその子会社の執 行役若しくは業務執行取締役 又は子会社の会計参与、支配 人その他の使用人兼務不可 (第 400 条第 4 項)	会社若しくはその子会社の取 締役・支配人その他の使用人 兼務不可 会社の会計参与・執行役兼務 不可 (第 335 条第 2 項)
人数に関する制限	3 人以上の取締役、過半数は 社外取締役 (第 400 条第 1、 3 項)	3 人以上、半数以上は社外監 査役 (第 335 条第 3 項)
任期	1 年 (第 332 条第 3 項)	4 年 (第 336 条第 1 項)
解任	監査委員として取締役会で解 職 (第 401 条第 1 項) 取締役として株主総会で解任 (第 339 条第 1 項)	監査役として株主総会で解任 (第 339 条第 1 項)

	取締役解任に正当な理由ない場合には損害賠償請求可（第 339 条第 2 項）	取締役解任に正当な理由ない場合には損害賠償請求可（第 339 条第 2 項）
報酬	報酬委員会が決定（第 404 条第 3 項、第 409 条）	定款に定めがない場合は株主総会決議 各監査役の定款・株主総会決議がない場合は、監査役の協議により決定（第 387 条）
会計監査人の解任	監査委員会に解任権限あり（監査委員全員の同意要）（第 340 条第 1， 5 項）	監査役会に解任権限あり（監査役全員の同意要（第 340 条第 1， 2， 4 項）
会計監査人の選任	監査委員会が、株主総会での会計監査人の選任・解任・不再任の議案を決定（第 404 条第 2 項第 2 号）	取締役会に対し、株主総会での会計監査人選任・解任・不再任議案への同意、議案提出請求（第 344 条第 1 ～ 3 項）
取締役会への出席	—（取締役としての義務、第 362 条）	取締役会に出席し、必要があると認めるときは意見を述べなければならない（第 383 条）
取締役会への報告	執行役・取締役の不正行為、不正の行為をするおそれを認めるとき、法令若しくは定款違反の事実、著しく不当な事実があるとき、監査委員が取締役会の報告する義務あり（第 406 条）	取締役の不正の行為、不正の行為をする恐れを認めるとき、法令若しくは定款違反の事実、著しく不当な事実があるとき、監査役が取締役会に報告する義務あり（第 382 条）

	監査委員会が選定した監査委員が遅滞なく、監査委員会の職務の執行の状況を取締役会に報告の義務あり（第 417 条第 3 項）	—
株主総会の議案の調査	—	取締役が株主総会に提出する議案・書類等を調査し法令・定款違反若しくは著しく不当な事項がある場合、調査結果を株主総会で報告する（第 384 条）

出所：高橋均編 小島美奈子『実務解説 監査役監査』学陽書房、2009 年、p61

第 2 節 会計ビッグバンが監査にもたらした影響

1999 年 4 月に始まる事業年度から順次に適用が進められてきた会計基準の改訂と新設は、欧米の基準との間に存在していた乖離を著しく縮めることになった。しかしながら、それらの適用がいわゆる「失われた 10 年」といわれる経済の停滞期にあつて、低迷から脱しようとしている我が国の企業に対してマイナスの影響を与えるのではないかという危惧もあり、適用の先延ばしを主張する議論も展開された。

一連の改革は国際的にも評価を得て、いわゆる「レジェンド問題」は解消する方向に向かった。その後の経済の回復状況を観察すると、当時懸念されていた危惧は杞憂であったようにも思われる。それどころか、経済団体の抵抗とは逆に、我が国のなかには早い改革を望んでいた企業もかなり存在していたことを示す現象もみられた。

日本の会計基準は、外国人投資家から、国際会計基準（IAS, 現在は国際財務報告基準（IFRS））やアメリカの会計基準といった国際的な会計基準との差異が大きく、不透明であるとの批判を受けていた。さらに、1999 年 3 月期決算からは、ビッグ 5（当時）の監査事務所の方針として、ニューヨーク証券取引所等の国際的な証券取引所に上場している日本企業の英文財務諸表に対して、その監査報告書に「この財務諸表は日本において一般に公

正妥当と認められる会計基準に基づいて作成されており、日本以外の国において一般に公正妥当と認められ会計基準に準拠して財政状態や経営成績を表示しようとするものではない。」といったレジェント（警句）が付される（レジェンド問題）。このレジェンドは、日本の会計基準のみならず、日本の会計監査に対する国際的な不信のあらわれであるといえよう⁴³。

このような状況の中での金融システムの一環として、会計分野の改革（会計ビッグバン）は推し進められ、会計ビッグバンにおいては改革三原則を実現するため、情報公開（ディスクロージャー）の充実・徹底、ルールの特明確化、および会計制度のグローバル化が図られ、1997年6月以降、当時の会計基準設定主体である企業会計審議会（現在は企業会計基準委員会）から意見書が次々と公表され、会計基準が改訂若しくは新設された。これらにより、日本の会計は、個別財務諸表中心から連結財務諸表中心へ移行するとともに、取得原価主義から時価主義へ移行することになった⁴⁴。

取得原価主義の場合、会計監査人が財務諸表の信頼性を検証するにあたって、その源泉となる帳簿記録や経済的事象についての客観的証拠（証憑等）が存在する。他方、時価主義の場合には、多かれ少なかれ経営者の主観が反映される。それゆえ、時価主義に基づいて算定された財務諸表項目を監査する場合、それを客観的に立証することは取得原価主義に比べて容易ではない。このように、会計ビッグバンを受けて、会計監査人の監査判断は従来の形式的判断から実質的判断に移行することになった⁴⁵。

こうした流れを受けて、会計監査人が監査を行ううえで、会社側の人間として最も接する機会が多い監査役は重要な機関となってくる。世の中の流れに対応した、知識、倫理を持ち合わせて活動することが一層望まれるのである。

第2節 会社法制定

会社法施行の前年である2005年は資本市場の機能が著しく変貌を遂げた年であった。敵対的買収、投資ファンド、機関投資家の存在である。「モノを言う株主」が活躍する時代が到来し、資本市場における事業拡大機能とガバナンス機能が企業にとって重要な課題とな

⁴³ 異島須賀子「第16章 会計監査と会計ビッグバン」梶田龍二・由井敏範編著『現代会計学とビッグバン』2007年、森山書店、p261-262

⁴⁴ 同上 p258

⁴⁵ 同上 p258-259

った⁴⁶。

2006 年施行の会社法は、上場会社からとらえると経営の自由を大幅に認める半面、経営者に対する規律を強化する内容になった。さらに、会社法の周辺の立法を勘案すると、経営の自由の拡大と経営者に対する規律強化がセットになっていることは明らかである。その意味では経営ないし経営者は、経営の自由による選択肢を戦略的視点から活用するとともに、法的リスクを明確に認識した対応が必要になる⁴⁷。

2006 年施行の会社法では、機動的な企業再編や、四半期配当や現物配当（剰余金の配当が弾力的になった）が可能となった。これらの例をみると、会社法では経営者に与えられた選択肢は多くなった。そのため、業績を向上させたり、株価を上昇させるなどのために、経営者は与えられた選択肢を戦略的に活用しているかを資本市場が監視することになる⁴⁸。

会社法では、経営者に対する規律は強化される傾向にある。つまり、施行当時以前の経営常識は 180 度転換を余儀なくされたのである。一点は、「モノ言う株主」の登場による資本市場による規律の強化、もう一点は取締役等役員に対する法的責任の追及の現実化による規律の強化である⁴⁹。

会社法施行当時以前における日本企業ではムラ社会的組織構造であったため、役員が職務違反で会社に損害を与えても会社が損害賠償請求しないのが常識であった。被告役員が株主代表訴訟で敗訴した事例が相当数あるが、会社が請求した例がなかったことに従来の経営常識が現われている⁵⁰。

第 2 章 監査役の現行制度と現状

第 1 節 現行法上の監査役制度

監査を会計監査とそれ以外の領域の監査に分けて考えてみたい。

監査役の監査は、職業監査人による財務諸表監査と異なり、企業内容の適正な表示の確保の目的よりもむしろ、取締役の職務執行の誠実性の確保、すなわち取締役の虚偽や不正ならびに誤謬の摘発および防止を主たる目的とするものであると解するならば、内部統制

⁴⁶ 鳥飼義和「平成 18 年会社法施行に向けて～経営にどのような影響を与えるか」

http://www.torikai.gr.jp/ic/pdf/ic_0601.pdf、p1

⁴⁷ 同上

⁴⁸ 同上

⁴⁹ 同上

⁵⁰ 同上 p1-2

の調査に際しても、会計統制の領域に限定されることなく、また独自の視点からのアプローチが可能であり、かつ、それが要請されなければならない⁵¹。このような指摘がある。監査役の監査が職業監査人による監査つまり公認会計士による財務諸表の監査とは異なることは理解できる。なぜなら、監査役監査が公認会計士による財務諸表監査と同様の機能をもつものならば、監査役監査の存在意義がないからである。

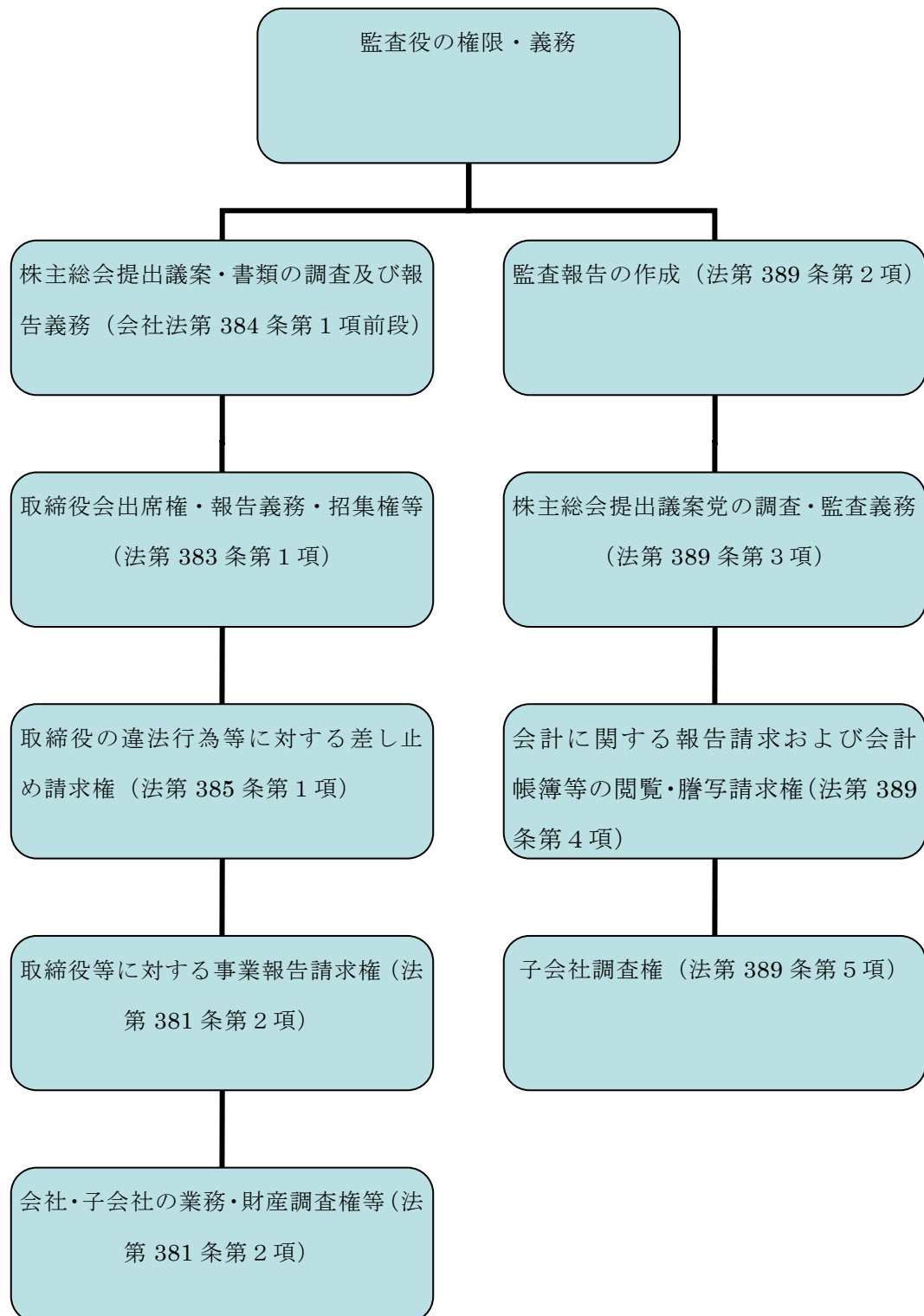
上述の指摘が行われた 1994～1995 年は会社法改正前であるが、その当時でも監査役は特に資格は要求されておらず、2010 年 8 月現在も監査役の資格は法律上要求されていない。その点を踏まえると、監査役は会計監査ではなく、会社に関する会計監査以外の領域の監査に主力を注ぐべきであるといえる。なぜなら、会計の知識を必ずしも持ち合わせているとは言えない監査役に会計監査を強く要求するのは理にかなっていないとはいえないからである。しかし、会計監査をまるっきり公認会計士の財務諸表監査に任せきりでは社会の信頼が得られない。では、会計監査に監査役はどのようにかかわるべきなのか。

株式会社における会計業務は、会計業務がしっかりと行われていることで担保されることができる。会計業務が適正に行われていることを確認するのは現場管理者に行わせ、監査役は現場管理者に会計業務が適正に行われていることを確認すればよい。つまり、間接的に会計監査には関わればよいのではないかということである。

会計業務以外の業務の監査にはどのように関わればよいのか。会社法上は、監査役は、経営者の職務執行の誠実性の確保を行うようになっている。実際そのための規定は数多くある。以下のとおりである。株主総会提出議案・書類の調査及び報告義務（会社法第 384 条第 1 項前段）、取締役会出席権・報告義務・招集権等（法第 383 条第 1 項）、取締役の違法行為等に対する差し止め請求権（法第 385 条第 1 項）、取締役等に対する事業報告請求権（法第 381 条第 2 項）、会社・子会社の業務・財産調査権等（法第 381 条第 2 項）、訴えの会社代表権等（法第 349 条第 4 項）、監査報告の作成（法第 389 条第 2 項）、株主総会提出議案等の調査・監査義務（法第 389 条第 3 項）、会計に関する報告請求および会計帳簿等の閲覧・謄写請求権（法第 389 条第 4 項）、子会社調査権（法第 389 条第 5 項）である。前述のような規定を見ると、監査役の役割がいかに経営者の誠実性に確保に対して必要とされているかがうかがわれる。実際、会社法ではこの 10 の監査役の権限・義務を図にすると理解しやすい。

⁵¹ 西山芳喜『監査役制度論—代替的機関説の試み』1995 年、中央経済社、p208

図 2－1 監査役の権限・義務



出所：盛田良久、蟹江章、友杉芳正、長吉眞一、山浦久司編著『スタンダードテキスト監査論 第 2 版』
2009 年、中央経済社、p128[図表 5-4]

上記の図のように監査役の権利・義務は規定されているが、現行の法律上さらに詳細に監査役の役割は分類されている。それは、会計監査人設置会社か否かで分類される。

会計監査人非設置会社

監査役には、計算関係書類（計算書類とその付属明細書、および臨時計算書類や連結計算書類を含む）の適正性についての意見表明が求められている（会社計算規則第 150 条）。監査役の判断によって、説明を要する会計方針の変更、重要な偶発事象、重要な後発事象等について追記情報を付記することができる。

また、監査役は、事業報告⁵²に関して、その「正しさ」に関しての意見表明が要求されている。（会社法施行規則第 129 条）。取締役等の職務遂行に関して、不正行為または重大は法令・定款違反があった場合に、その事実の開示も要求されている、

監査役による監査報告は、ここまで述べてきた計算関係書類および事業報告についての監査報告をあわせたものとして作成される。

会計監査人設置会社

まず、取締役が作成した計算関係書類を会計監査人が監査のために（会計監査人は会計監査のみ行う）受け取る。このとき、監査役にもこれが提供される。監査役は会計監査人からその会計監査報告を受領した後に、それを前提に自らの監査報告書を作成する（会社計算規則第 155 条）。監査役は、監査報告の内容に会計監査人の監査の方法、結果が相当であったか否かの評価と、会計監査人の職務遂行のための体制についての事項を記載しなければならない。監査意見については、会計監査人の監査報告書の中に記載されているので、これを相当と認める（あるいは認めない）形で監査役の監査意見が示される。追記情報についても、会計監査人の監査報告の中に含まれることになるため、監査役の監査報告内容に含まれていないが、会計監査人の会計監査報告に含まれていない重要な後発事象がある場合にはそれが記載される⁵³。

事業報告等についての監査報告に関しては①と同様である。

以上が法律上の役割であるが、監査役の実際の状況はどのようなのでしょうか。

⁵² 事業報告とは、会社の状況に関する重要な事項、内部統制システムの構築の決議などを記載する書類であり、計算書類とは異なり、主として文章による説明書類である。事業報告には計算書類は含まれない。（同上 p141-142）

⁵³ 同上 p144

第2節 監査役の現状

監査役に就く人々の中には、就任してから様々な疑問を抱く人が多いらしい。監査役向けの How to 本には、当然だが、法律上は起きてはいけない状況が発生し、それに対する対処法が記述してあったりもする。

私のあつた前述の本⁵⁴には、初めて監査役に就いたら何から始めるのかという基本的な疑問から、具体的な監査実務の進め方まで載っている。なかには、「始めから任期の短縮を言い渡されたら?」、「監査役の報酬を値切られたら?」という監査役の役割を始めから踏みこむような疑問も入っている。

実状についてこれから話を進めていくことにする。そのためには、ひとくちに監査役といっても、監査役は、社外ではない「監査役」と「社外監査役」に区分されていることを考慮して話を進めていかなければならない。常勤監査役と社外監査役とではやはり実際には様々な点で異なる点が見られる。

常勤監査役は、社内出身者が比較的多い。その場合、情報量は社外出身の監査役より明らかに多い。監査を行う際は情報が重要であるので、大きな強みといえる。しかし、社内出身であるがゆえに、意見が言いづらいという現状も存在する。これは、従業員時代は経営者側に忠誠心を持っていたのに、監査役となれば経営者を監査するという、立場の逆転が発生するということが原因であると思われる。この点では、社内において今まで経営者に対して忠誠心を持っていたのに、本当に監査役として監査ができるのかという根本的な疑問も現役監査役から呈される。

社外監査役には、会社法の第2条第16項にあるように社外出身の人間が就任する。ただし、過去に会計監査人であった者は就任可能なので、会社と過去に係わったことのある人間が就任するこがある。社外監査役は、自ら会社に対して積極的発言をする様子はあまりなく、必要生じれば意見を呈するのが現状であるようである。「社外」の者を入れるという点で会社に緊張感をもたせる効果を社外監査役の存在は与える。緊張感を持たせるという点では、社外監査役自身も経営者と関わる際に肌で感じる効果であるということをインタビューでお聞きした⁵⁵。

監査役が複数いるなかで、それぞれの監査役がどの分野の監査を行うのかは、実務上分

⁵⁴ 島村昌孝『新版 改正商法対応「知らなかった」では済まされない 監査役の仕事』インターワーク出版、2003年

⁵⁵ 2010年9月10日の奥山章雄氏のインタビューから。

担されることがある。たとえば、弁護士が監査役であれば、法的な面をその監査役が担当し、公認会計士が監査役であれば、会計戦略の面をその監査役が担当するという具合である⁵⁶。この分担は、あくまで監査を行う上での実務上のもので、各々の監査役はすべての監査役としての責任を負う。

第3節 監査役になる要件の設定

(1) 知見

監査役（または監査委員）に就任するにあたって、上述した会社法第2条16項や同法第335条のような規定はあるものの、知見に関する規定は従来存在しなかった。しかし、平成22年内閣府令第12号で、「財務及び会計に関する相当程度の知見を有する監査役または監査委員については、当該知見の内容を記載することとされた。財務及び会計に関する相当程度の知見とは、公認会計士や税理士など一致の法的な専門資格を有する場合に限定されるものでなく、例えば経理部門で財務・会計に関する実務経験をつむことにより知見を有することとなる場合であっても該当し得る。」という規定が設けられた。この規定は監査役に、財務及び会計に関する知見を強制しているわけではない。しかし知見を持つ場合は記載を求めるということで、監査役は知見を持ったほうがよいという印象を持つ。

(2) 公開会社法

公開会社法における、従業員代表から監査役を選ぶという規定が存在する。この点については様々な問題が存在する。第1に、第2節で述べたような表裏一体の長所短所が存在する。情報には精通しているが、従来忠誠心を経営者に対して持っていたのに、果たして監査ができるのかという点である。第2に、会社の利害関係者は様々であるのになぜ従業員代表を入れるのかという点である。従業員サイドだけ注目されるのは問題であるという声がある。利害関係者といえば、債権者でもいいのではということである⁵⁷。

(3) 会社の整備という観点

上場会社であるがゆえに、監査役はしっかり役割を果たすことが一層期待される。なぜなら、会社は株主から出資はされているが、株式が市場で売買される限り、会社は自らの整備を行う義務があると考えられるからである。上場している限り、会社は自らの思うま

⁵⁶ 2010年9月16日の富山泰道氏のインタビューから。

⁵⁷ 2010年9月16日の富山泰道氏のインタビューから。

ま行動することは好ましくない。会社が自ら整備を行う義務があると考えて行動するための手段の一部として監査役は働くべきである。

(4) 設定像

以上を考慮すると、まず、監査役は、監査をするという前提があるのであるから、財務・会計の知見を持っていることが望ましい。ただ、強制してしまうと監査役への人事の幅が狭まる可能性があるので、就任時に知見を持っていなくとも、その後監査役の役割を行うにあたり必要な財務や法務などの知識は自ら得ることが望まれる。会社がそのような行動を推進する雰囲気をつくるのが望ましいといえる。

そして、監査役は法律上の規定にのっとって選任されるのならば、特定の会社関係者に偏った利害にとらわれることなく、バランスよく利害について考慮できるような人選が行われればよいといえる。利害を偏って考えてしまう傾向にある場合、会社全体のためにプラスに働かないので、バランス感覚が必要といえる。

第3章 機関設計から見るコーポレート・ガバナンス

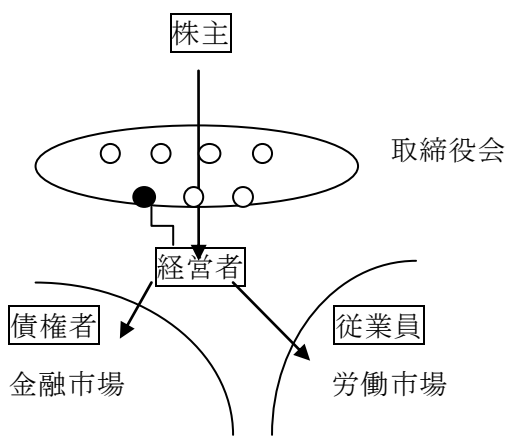
第1節 委員会設置会社と監査役設置会社との比較と

委員会設置会社自体の限界

(1) 委員会設置会社

2002年に新たなボード・システムの選択肢として委員会設置会社は導入された。⁵⁸委員会設置会社は言うまでもなく、アメリカ型のボード・システム（Aモデル,図3-1）を採用したものであるといわれている。以下Aモデルの説明を述べる。

図3-1 Aモデル



⁵⁸ 穴戸善一・広田真一編、日本取締役協会著『委員会等設置会社ガイドブック』東洋経済新報社、2004年p2,

A モデルは、エージェンシー・モデルに立脚した株主中心の「モニタリング・イメージ」を前提にしている。会社の所有者たる株主が、代理人たる経営者をいかにモニタリングするかが、コーポレート・ガバナンスの中心テーマとなり、取締役会は、株主が経営者をモニタリングするための重要な機関という位置づけになる。

業務執行ボードではなく、モニタリング・ボードを目指すとなると、社外取締役の役割が重要となる。

A モデルのもう一つの特色は、委員会制度を導入することによって、社外取締役の機能を最大限に活用し、さらに執行と監督の分離を推進した点にある。特に、CEO からの独立性が求められる、監査、取締役の指名、経営者の報酬の決定に関しては、原則として、社外取締役のみで構成する委員会（監査委員会、指名委員会、報酬委員会）を設置し、それらの委員会は強い独立性を与えられた。

このような A モデルの特色は、法律によって強制されたものではなく、1978 年にニューヨーク証券取引所が、上場の条件として、監査委員会の世知を条件としているが、最近の米国企業改革法（Sarbanes-Oxley Act of 2002）が制定されるまで、アメリカでは、法が取締役会の構成に介入することはなかった。アメリカでは、日本に比べて、取締役の構成に関する定款自治の範囲が大きいといえる⁵⁹。

次に委員会設置会社の法改正のポイントを以下説明する。

執行役

委員会設置会社に移行することで、意思決定を迅速に行うために、取締役会から業務執行の決定権限を大幅に委任された執行機関の設置が義務づけられることになった。しかし、これまでの日本的経営スタイルである合議制で決議する取締役会から、権限を一挙に業務執行者に委任するとなると、適切な業務執行がなされているかを監督する体制が不可欠となる。監督機能を強化しないまま業務執行の決定権限を委任した場合、委任を受けた業務執行者のチェック機能は重要である。そのための監督機能の強化が取締役会に求められる役割ということになる⁶⁰。

これまでの監督機能とは、適法性の観点からの監督ということに主眼が置かれていた。しかし、今後は適法性の監査にとどまるのではなく、妥当性監査にまで及ぶことが期待さ

⁵⁹ 同上 p5-7

⁶⁰ 同上 p16

れている。そうでなければ、経営に関する監督機能が強化されたとは言えないであろう。そこで、株主からの経営の委託を受けた取締役会が真の監督機関として位置づけられることになった⁶¹。

委員会設置会社では、取締役会の権限を、①委員会設置会社の業務の決定、②取締役および執行役の職務執行の監督、の2つであると規定している（商法特例法第21条の7の第1項柱書）。従来型の会社では、商法上規定されている事項のほか、重要事項については取締役会で決定しなければならなかったが、（旧商法260条第2項）委員会設置会社では、取締役会で決定しなければならないと規定されている事項を除き、業務の決定を大幅に執行役に委任できることになった（商法特例法第21条の7第3項）。委員会設置会社では、業務担当取締役（旧商法第260条第3項第2号）という概念は存在しない。業務執行の決定権限を執行役に委任し、迅速な経営を可能にする代わりに、業務執行を監督する役割が新しい取締役には求められているのである⁶²。

委員会設置会社においては、業務執行権限を大幅に執行役に委任し、取締役会が監督機関として位置づけられるわけなので、権限委譲に対しては消極的ではなく、積極的に行わなければその実効性は確保できないということになる。執行役に後半な権限を委譲することが機動的な業務執行を可能にし、業績の向上、株主への利益還元に結び付く重要な点となるとも言われている⁶³。

委員会設置会社の導入は、執行と監督を分離することを目的とし、社外取締役の導入と、社外取締役が過半数を占める三委員会の設置を義務づけることで、コンプライアンスを含めた監督の実効性を高めようとしている。業務志向を担う執行役を置き、監査役を廃止し、（商法特例法第21条の5第2項）、取締役会決議事項について、取締役会が執行役に決定権限を大幅に委任するため、執行役の責任は極めて重要になる⁶⁴。

社外取締役

業務執行の決定権限を執行役に大幅に委任し、取締役会の監督機能を高めることを目指す一方で、実際は取締役兼執行役が採用されるケースが多く見られ、自己監査の矛盾を残している。そこで、委員会設置会社では、業務執行から完全に独立した立場の社外取締役

⁶¹ 同上 p17

⁶² 同上 p18

⁶³ 同上 p19

⁶⁴ 同上 p20

を取締役会に入れることで、監督機能における独立性を確保しようとしている⁶⁵。

三委員会

委員会設置会社において、執行役、社外取締役と並んで義務づけられたものが取締役会の中に3つの委員会を設置することである。これは、監査・指名・報酬の各委員会である。監査・指名・報酬の3つの機能を、従来のように社内の取締役だけで担うとすると利益相反になりかねない。そこで、各取締役の報酬額、人事といった評価に関することや、経営に対するチェック機能に対し、独立性を有する第三者が判断に加わることが委員会設置の目的であり、これらの機能は三位一体であるといわれている⁶⁶。

最近では、監査委員会のみを残した委員会設置会社という構想も提言されており、監査委員は監査役と異なり、取締役であるので取締役会での議決権があるという面を活かそうという趣旨が見える構想である。しかし、この仕組みを選択できるような規定を作れば、委員会設置会社は指名委員会と報酬委員会がないので、監査役設置会社とあまり変わりがないことになる。

また、三委員会は、取締役会の内部機関と位置づけられ、取締役会が三委員会の強力な権限を活用し、経営に対する実効性ある監督を行うことになる。取締役会の機能の中で、もっとも重要な人事権、取締役の報酬の決定、経営判断に係わる情報収集力と監視機能がこれら三委員会に帰属し、経営に関する判断の客観性を担保することになる。さらに、委員会設置会社では、代表取締役に相当な権限が付与されることになるので、権限を与える一方で監督機能を強化させる必要があり、その機能を三委員会が担うことになる。執行役が万が一暴走した場合は、これを止める機能を委員会が有することになるのである⁶⁷。よって、この構想は委員会設置会社の意義を尊重して導入は避けるべきである。

取締役会の業務執行に対する監督機能の大幅強化が法改正のポイントであった。この場合の「監督」とは、経営効率すなわち業績・パフォーマンスのチェックと、同時に妥当性すなわちコンプライアンスのチェックを意味する。この上で、業績評価の徹底と、業務執行の適法性およびその妥当性を監査する視点の強化を重要視したシステムや体制を構築す

⁶⁵ 同上 p23、久保利秀明・中村直人・菊池伸・松山遥『平成14年商法改正のすべて』商事法務、2003年、p60

⁶⁶ 宍戸善一・広田真一編、日本取締役協会著『委員会等設置会社ガイドブック』東洋経済新報社、2004年、p26

⁶⁷ 同上 p28

るために、それぞれの委員会はそのミッションを有し、相互に補完しあう関係にあるといえる。取締役会と各委員会は、密接な連携関係を保ちながら、同時に強い独立性を有し、コーポレート・ガバナンスの確保を目指すことがいわれている⁶⁸。

委員会設置会社の長所

法改正により、社外の人材に経営監視機能を委ねることになるが、同じ社外からの人材といっても、任期 1 年の社外取締役と任期 4 年の社外監査役では大きく異なる。人事の柔軟性を保持するか、4 年のスパンで経営を見るかということになるのである。しかし、意思決定の速さと経営の自由度においては、委員会設置会社のほうがはるかに高くなるといわれている。監査役設置会型を選択するということは、4 年間後退できない複数名の監査役に経営監督の相当部分を委ね、経営組織を運営するということを意味し、人事の硬直という課題も残るともいわれる⁶⁹。

さらに、監査委員会は、株主総会で選任された取締役の中から構成される。監査委員は取締役会のメンバーとして重要な経営の意思決定に参加することになり、従来の適法性監査を超えて妥当性監査までの監査権限を有することになる。また、独任制である監査役に対して監査委員は委員会という組織体で監査の責務を負い、調査権を行使する。執行役から独立した委員会としてさまざまな角度から監査を行うことにより、合議制のメリットを活かしながら妥当性を確保することになるのである⁷⁰。

(2) 監査役設置会社

監査役設置会社の長所

監査役設置会社の長所は従来の日本型経営を維持しつつ、半数以上を社外監査役とすることで、監査役の権限と独立性を強化することが挙げられる。また、取締役会への出席義務と意見陳述権、厳格な「社外」要件、任期の延長（会社法第 383 条第 1 項、第 2 条 16 号、第 336 上第 2 項）、監査役の選任議案に関する監査役会の同意権・提案権の付与（会社法第 343 条第 1、3 項）など権限の強化がみられる。

会社によって異なるが、経営陣はやはりある程度強力な権限を持つことが多い。監査役

⁶⁸ 同上 p28

⁶⁹ 同上 p34

⁷⁰ 同上 p35

設置会社では、そのような経営陣に見合う監視・監督体制を提供できる。なぜなら、監査役は監査委員と異なる機関で、取締役機能は持たないからである。取締役機能を持ち合わせたほうが、つまり監査役の機能にさらに機能が加わったほうが監視・監督を行うにあたり、利便性が高くなるとも考えられるが、そうとは必ずしも限らない。

現行の監査役機能に取締役機能を加えなければ、現行の監査役の機能だけを行うのに集中することが可能であるといえる。権限の拡張を行えば、それだけ責任の拡張が伴うので、監視・監督業務が荷の重い仕事になってしまう。荷の重すぎる仕事にならないためにも、監査役機能に取締役機能を加えない監査役監査は、監視・監督に集中することが可能である。

監査役設置会社型ハイブリッド組織機構

監査役設置会社だが、委員会設置会社の機能を取り入れる「ハイブリッド型」も存在する。帝人グループはこの「ハイブリッド型」をコーポレート・ガバナンスの最適解として、活動している。以下帝人グループの例を説明する。

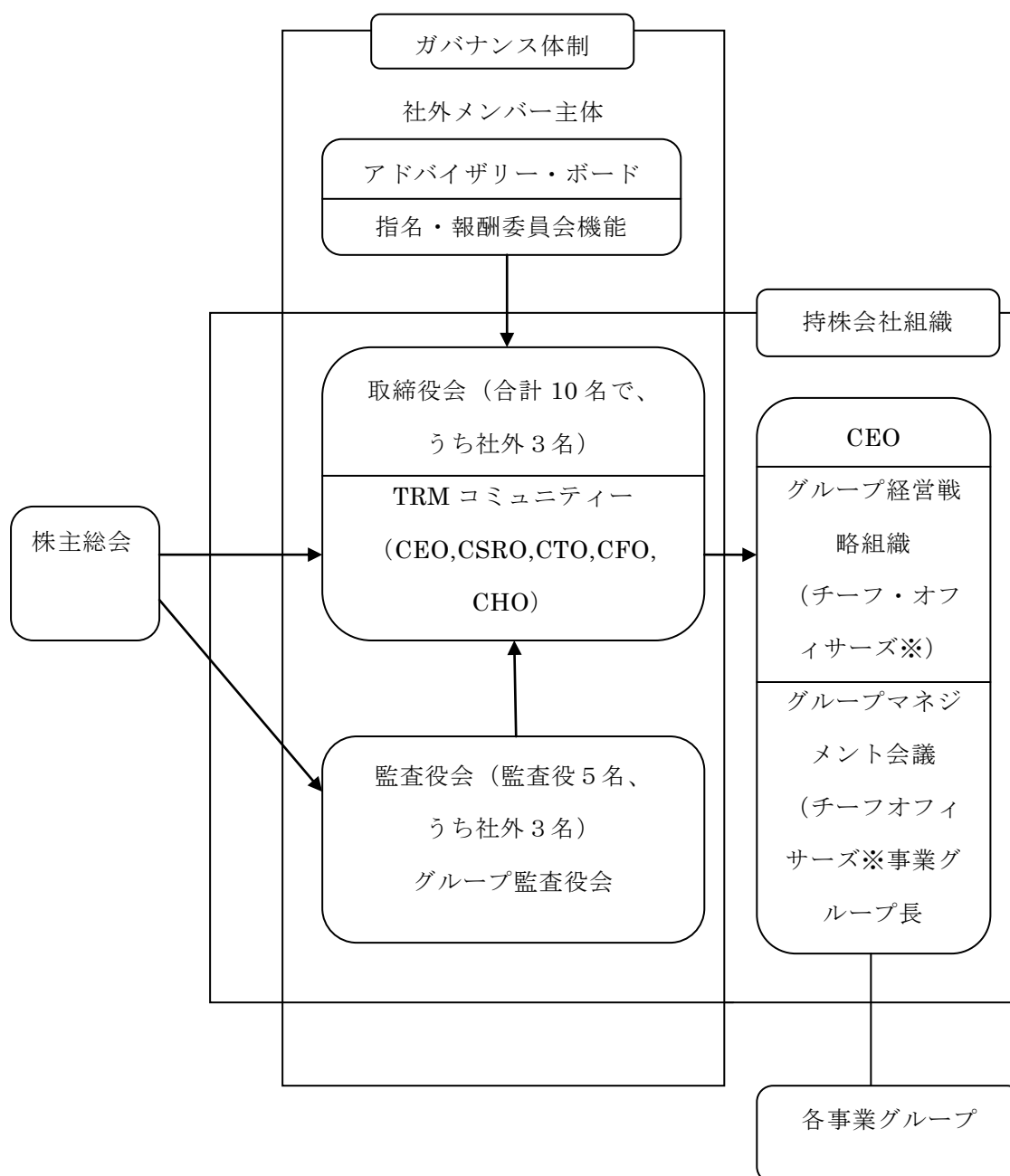
帝人グループがこのハイブリッド型に移行する際には、24人いた取締役の数を9人に減らした。このうち3人は社外取締役にした。さらに、取締役会の諮問機関として、アドバイザリー・ボードを設置した。これが、現在の帝人グループのガバナンスにおいて重要な役割を担っている。アドバイザリー・ボードのアドバイザーは、社外のアドバイザーを5～6人、このうち2～3人を外国人にすることを規則で定めている⁷¹。

アドバイザリー・ボードが、透明性の確保に大きな役割を果たしているのは、委員会設置会社で「報酬委員会」や「指名委員会」が持つ機能を、ここで担っているからである。経営にとってかなり重要な項目が含まれる。CEOの交代や後任CEOの推薦、報酬水準の審議、CEOの業績評価などが挙げられる⁷²。

⁷¹ 「特集　うちの社長は裸の王様」『日経ビジネス　2010.3.8』日経BP社、2010年、p32

⁷² 同上

図 3 - 2 帝人グループのコーポレートガバナンスシステム



※チーフオフィサーズ

CEO: Chief Executive Officer

CSRO: Chief Social Responsibility Officer

CTO: Chief Technology Officer

CMO: Chief Marketing Officer

CFO: Chief Financial Officer

CHO: Chief Human resource Officer

CIO: Chief Information Officer

CENO: Chief Engineering Officer

TRM コミュニティー: Total Risk Management Committee

出所: http://teijin.co.jp/about/governance/pop_index.html

この帝人グループが目指すガバナンスの姿は、「監視・監督」と「価値創造」を両立させることである。監視・監督を強めることは、異質のリーダーを危険分子とみなし、組織の中から排除する可能性もある。日々変化する競争環境にあって、異端の人材の活用も必要な時代である。それでも帝人はリーダーの暴走防止を優先する。それは、過去にトップの独走で恩恵も受けたが、そのリーダー亡き後は大きなダメージを受けたためである⁷³。

このように、リーダーの暴走防止を優先する限り、権限を一か所に集中させずに社外の目も取り入れつつ、経営陣の職務の監視・監督を行うべきであるといえる。

第2節 委員会設置会社が普及していない理由の考察

概要

上述を踏まえると、グローバル社会における上場会社はより効率的に迅速に経営の判断等を行っていくためには、委員会設置会社のほうがよりよい対応が行えると考えられる。しかしながら、日本では現在委員会設置会社は驚くほど普及していない。そこには、委員会設置会社の限界が表れているといえる。

まず、委員会設置会社への移行の状況をみる。日本監査役協会のホームページに基づく、2010年11月19日現在の委員会設置会社は102社であり、そのうち上場会社は63社である。

図3-3 委員会設置会社制度導入以降、委員会設置会社に移行した会社数

移行年度	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	合計
上場会社	31社	10	7	4	4	2	4	1	63
非上場会社	17社	6	4	2	5	1	1	3	39
合計社数	48社	16	11	6	9	3	5	4	102

⁷³ 同上 p32-33

図 3－4 委員会設置会社制度に移行したが、監査役設置会社に再移行した会社数

再移行年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	合計
会社数	2 社	1	8	5	3	6	12	37

図 3-2、3-3 は日本監査役協会のホームページより作成

出所：http://www.kansa.or.jp/PDF/iinkai_list.pdf

以上のデータをみると、委員会設置会社がいかに普及していないかが判明する。しかも監査役設置会社に再移行した会社も 2004 年以降、波はあるものの増加傾向にある。委員会設置会社が普及していない現状から委員会設置会社の制度を否定するわけではない。しかしこの状態から、委員会設置会社の限界を考えてみたい。

委員会設置会社の限界

(i) 外部性

委員会設置会社では、会社の重要な権限である取締役と会計参与（指名委員会）の指名権と、会計監査人の人事の株主総会議案の作成、それに追随する経営陣の報酬権が社外取締役を過半数置く委員会で決定される（会社法第 404 条第 1、2、3 項）。この社外の目が入るという点が表裏一体で長所にもなり短所にもなる。外部の目があることが会社の健全な経営を導くという長所と、社外の人間に経営の重要な部分を握られてしまうという短所である。現在のところ、短所のほうが、委員会設置会社に移行することを決定する権限を持つ経営者にとって印象が強いのではないだろうか。

外部の人間が会社の要職を務めるとなると、やはり会社は混乱してしまうのではないかとこの会社の戸惑いもある。利害関係者に気を使わなければならないということは現代では要求されることではあるが、まず、誰が会社を動かしているのか、誰がいて会社になりたっているのかということが優先されるべきなのではないだろうか。あらゆる面で会社内部者を優先させなければならないというわけでは決してない。

また、外部の人間に会社を乗っ取ろうとする姿勢がなく、健全に会社の経営に貢献したいという心構えがあれば、さほど問題はないかもしれない。しかし、会社の混乱は完全に否定にはできない。では、最近話題になっていたスティール・パートナーズのサッポロ・ホールディングスへの買収策へのような姿勢を、もしも社外取締役が持っていればどうなるであろうか。会社が乗っ取られてしまう可能性は十分ある。やや極端な例であるが、経

営者は自分の思うまま経営が進まなくなることが多くなるに違いない。この点が委員会設置会社への移行の足かせになっていると思われる。

（ii）監査委員

委員会設置会社への移行は、監査役の問題で行われることはなく、もっとマクロな視点で行われるものであるといわれる⁷⁴。経営の方法を委員会設置会社で行うということを決定するのは経営者であるからである。委員会設置会社に移行して劇的に監査役設置会社と差異が発生するわけではなく、むしろ選択制であるかぎり劇的な会社の機能としての差異が発生してはならない。委員会設置会社では、制度上の規定を、つまり監査委員が取締役であることから取締役会での議決権を持っていることを活かして、監査役が活動することが望まれるのである。反面として、監査役設置会社では監査役の役割を負う役職が取締役会の議決権を有しているのであるから、その点がまた有効に働くのかどうか疑問な点でもある。

第3節 日本の機関設計から考える監査役

概要

第2節でも触れたとおり、会社の機関設計は経営者がマクロな視点を持って行う。監査役や監査委員の次元で、機関設計は決定しないといわれている⁷⁵。そこで、機関設計については、経営者の立場からマクロな視点で見て考え、それに伴って監査役または監査委員はどう役割を果たせばいいかを考えたい。そのためには、日本の企業統治が実際はいかように変遷してきたかをみる必要がある。

取締役会の在り方の変化

日本企業の取締役会は、①もっぱら内部昇進者から構成されていること、②経営の執行と監督が未分離なこと、③取締役会の規模が課題であることを共通の特徴としていた。しかし、企業金融の変化、1990年代の外国人株主の増加、金融危機以降の株式安定保有構造の解体と対応して、以上の特徴をもつ日本企業の取締役会は大きな変化を経験した。1997年にソニーが執行と監督の分離を明確化する執行役員制を導入して以来、同制度は急速に普及した。さらに、2003年からは委員会設置会社の選択制が導入され、日本企業は従来型

⁷⁴ 2010年12月24日の富永誠一氏のインタビューから。

⁷⁵ 同上

の監査役設置会社と、アメリカ企業の経営組織構造に近い委員会設置会社を選択することが可能となった⁷⁶。

現在、アメリカ型経営組織に似た構造をもつ委員会設置会社に加え、執行役員制を導入した企業のなかにも、経営の執行と監督を明確に分離させ、独立性の高い社外取締役を導入した企業が着実に増加している。より注目すべきは、執行役員制が、委員会設置会社の導入を可能とした商法改正以降も毎年増加し、いまや東証1部・2部上場企業では、1000社（50%弱）近くまでに達している。この導入企業は、①独立性の高い社外取締役を受け入れ、執行と監督の分離の程度が高いアメリカ型の取締役会に近いものから、②組織的に取締役と執行役員の兼任を認め、社外取締役の受け入れを伴わないものまで多様である⁷⁷。

後者は、取締役と執行役員を意図的に兼任させることによって、戦略的意思決定に現場の情報を利用する点、コーポレート・ガバナンスの核となる経営者の選任に外部者が加わることは周到に回避する点、又は昇進のゴールとして執行役員、あるいは取締役の地位が確保されている点で長期雇用の慣行とはインセンティブ両立的であり、これまでの日本型取締役会の進化とも見ることができる。ただし、今後長期雇用体制⁷⁸が徐々に崩れることが懸念されるので、この傾向が続くかは不明である。しかし、2007年までの10年を通じて、過大であった取締役会の規模縮小と、執行と監督の組織的分離を明確にする改革が発展するなかで、日本企業の経営組織は、アメリカ型に近い組織と、日本型の修正（進化）ととらえられる組織に分化し、両者が並存するようになったとみることができる⁷⁹。

この取締役会改革の急速な進展は、伝統的な日本企業の内部ガバナンスをこれまで支えていた外部環境や、取締役会の特性と補完的な関係にあった外部ガバナンス、さらに企業の内部組織構造の変化によってもたらされた。国際化の進展、海外展開に伴う（グローバル化である）経営組織の国際的平準化への要請、事業環境のショックによる事業ポートフォリオの組み換えと、それに伴う企業組織の変化（合併やグループ化など）が、分権化した組織に適合した取締役会への進化を促した。だが、制度改革は、以上の実態的要因だけで

⁷⁶ 宮島英昭・新田敬祐「日本型取締役会の多元的進化：その決定要因とパフォーマンス効果」神田秀樹・財務省財務総合政策研究所[編]『企業統治の多様化と展望』社団法人金融財政事情研究会、2007年、p28

⁷⁷ 宮島英昭・新田敬祐「日本型取締役会の多元的進化：その決定要因とパフォーマンス効果」神田秀樹・財務省財務総合政策研究所[編]『企業統治の多様化と展望』社団法人金融財政事情研究会、2007年、p29

⁷⁸ 企業年金は、新卒入社時などに受け取るか受け取らないかを希望できる企業も存在する。つまり、転職前提で入社するというケースが増加しているということである。

⁷⁹ 同上

はなく、他社への追随の観点からの影響も強かった。制度改革を実施した企業が増加するにつれて、実施企業もその実態的な必要性のいかにかわらず、改革を選択する傾向が強まったのである⁸⁰。

取締役制度改革に対して、取締役会規模の縮小は、外部環境の変動や、内部組織構造環境に対応するため、意思決定機能の強化を目的として自律的に実施されたと考えられている。社外取締役の機能強化も外部環境の変動との関係が強いが、その導入の導入は、エージェンシー問題の解決よりも、アドバイザリー機能を期待したものと推定される⁸¹。

取締役会の多様化の分析論文の分析に基づくと、取締役会制度改革は有意な効果を持たないのに対して、取締役会の規模縮小や社外取締役を設置することは企業のパフォーマンスを高める効果を持つことが示されている。これと整合的に、取締役会の規模縮小や社外取締役を設置することは、1998年以降の局面では、高い株式市場評価、高い資本効率、また、積極的な情報開示や適切な株主還元政策と結びついていることが示された⁸²。

以上の状況がこれ以降も続くとは限らないが、プラスの結果が出ているという面から、取締役会のスリム化と取締役会の議決権をもつ社外取締役の設置は推進されるべきといえる。取締役会のスリム化と社外取締役の設置という2件の機関への影響事項は、監査役または監査委員に対してどのような影響を与えるであろうか。

監査役と監査委員の取締役会スリム化と社外取締役設置への対応

監査役は取締役（会計参与設置会社にあつては、取締役及び会計参与）の職務の執行を監査するので、取締役会がスリム化する、つまり取締役の人数が減少すれば、その監査対象も減少することになる。必要以上に取締役が存在する組織に対しては、取締役会が有効に行われていたか疑問がある⁸³。

しかし、会社に適切な人数の取締役を選任し、取締役会を行うことになれば、必要以上に取締役が存在した場合と比べて有効に取締役会が行われるのではないかと考えられる。その点を考えると、監査役の役割も果たしやすくなる。注意したいのは、前者のケースでは、監査役または監査委員の役割が後者より劣って行われると言っているわけではなく、

⁸⁰ 同上、p69

⁸¹ 同上 p69-70

⁸² 同上 p70

⁸³ 例えば、新任取締役は発言がしづらいなど、当然に持つ権利が行使できないということの発生が想定されるということ。

役割の実行を行いやすいかどうかという話をしているのである。余計なものをそぎ落とし、た機関では、経営陣もそれを監査する側もより行動しやすくなるというメリットがあるといえるのではないだろうか。

社外取締役の設置は、監査役設置会社では監査役は社外取締役と協力して経営が健全に行われることに尽力するため、会社の経営に対しては当然プラスの影響を与える。この点では、繰り返しになるが、いわゆる外部の目を入れるということが最大のポイントなので、監査役にとっては役割を果たす上での強力なパートナーであるといえる。この点については第5章で詳しく触れる。

また、委員会設置会社の場合は、監査委員自身が社外取締役である場合があり（会社法第400条第3項）、監査委員であり、社外の目であり、そして取締役としてその役割を果たすべきといえる。さらにその取締役会での議決権の行使を監査の手段として使用できることを認識して行動することが望まれる。

委員会設置会社と異なり、監査役会設置会社では、監査役に取締役会の議決権を与えていないので、監査役に取締役会の議決権を付与すべきであるという意見もある。

しかし、これは監査役が、経営ありきで、その経営を行う経営陣を監査するという役割を担っているという考え方に基づけば、監査役が経営に何らかのかたちで影響を及ぼしてしまうことになりかねないので、避けるべきである。監査役は、経営に影響を与えてはならず、あくまで企業の経営が健全に行われていくかをみる「縁の下力持ち」でなければならないことが重要である。

わが国と海外の会社の機関制度を比べれば、監査役というのは日本独特の制度である。海外の方に、監査役の説明を試みてもうまく伝わらないのが現状である。日本監査役協会が正式に認められている監査役の英文呼称「Corporate Auditor」は、海外では通じないと言われてもいるほどである⁸⁴。

しかし、日本で明治の商法制定以来、その変化はあったものの存続してきた監査役の制度である。経営に影響を与える、そして海外に通じないからその存在意義を否定するといった方針はとるべきではない。企業として活動するのなら、それなりに自己管理ができる企業でいなければならない。外部頼みで自らをチェックする前に、自らチェックを行えることが要求されるのではないだろうか。内部で行うからその信用性が落ちるというレッテ

⁸⁴ 別府正之助『経営を監視する監査役　・日本型ガバナンスのキーパーソン』同文館出版株式会社、2009年、p33

ルを即貼り付けるのは好ましくない。自ら律することが第一である。特に、グローバル化した社会、そして上場企業ならばなおさらである。そのために、最後の砦として監査役（又は監査委員）は役割を果たすべきなのである。

第4章 現代企業に必要な監査役の在り方～グローバル社会への対応

第1節 監査役が役割を果たしやすい環境

概要

第3章でも触れたとおり、監査役は経営というものが前提で役割を果たしていると考えられる。つまり、会社全体があり、経営者があるということが前提である。そこで、会社全体の環境が監査役の活躍に影響を及ぼすと考えられる。監査役が適切に動けるように、周りの環境も重要である。情報が誤ったものでは、いくら監査役がその仕事を行っても、意味のないものになってしまう⁸⁵。それでは、会社がどのような組織であれば監査役は活動しやすいであろうか。その案として、以下に述べる風通しのよい組織というものが挙げられるのではないだろうか。

風通しのよい組織の条件

風通しのよい組織の条件というものがある。風通しのよい組織風土を望んでいるならば、それにふさわしい行動を自らこころがけ、次いで周囲に働きかけるとよいといわれている。その際、以下のことに留意されたいとしている。

- ・ **真実を語る**：だれもが、相手の喜ぶようなことを話したいと思っている。しかし賢い経営幹部は、すべての人にひとしくありのままを伝える。
- ・ **さまざまな情報源を持つ**：どんな人にも考え方に偏りはあるものだ。さまざまな社員や顧客、時にはライバルともコミュニケーションを図り、物事を広く、そして深く理解しよう。
- ・ **上の人に本当のことを話すよう現場の人たちの背中を押す**：下の者たちにすれば、不都合な真実をお偉方の耳に入れるのは「清水の舞台から飛び降りる」ようなものである。なぜなら、現場の人たちは往々にして、上の人間が知らない問題を知っている。彼ら彼女らが物怖じしない環境をつくろう。
- ・ **おのれのミスを認める**：リーダーが率先することで、周り的人立ちも自分が犯したミ

⁸⁵ 2010年9月10日の奥山章雄氏のインタビューから。

スを隠さなくなる

- ・**反対意見を述べた人を報いる**：何を前提としているのかを認識し、疑ってみない限り、イノベーションは生まれてこない。その役に立ちそうな人たちを探し、その中に逸材がいれば昇進させる。また、全員に感謝の意を示そう。

- ・**透明性を高める組織アーキテクチャーをつくる**：内部告発者を擁護する体制を敷くのが先決だが、それだけで満足してはならない。人材を登用する際には、出世競争に勝ったからではなく、風通しのよい組織風土づくりにどれくらい貢献したかを重視する。

- ・**言いにくい話を切り出す練習をする**：優れたリーダーは、悪い知らせを婉曲に伝える技術を心得ており、相手に必要以上に痛みを与えない。これは、言うほど簡単ではないため、実害のない状況で練習するとよい。

- ・**情報を解き放つ**：たいていの組織は、戦略上重要な情報や個人情報といった機密情報を流出しているくせに、これといった理由がなければ情報共有をなおざりにする⁸⁶。

以上の条件は、あくまでも組織のリーダーが適切に役割を果たせるように提唱されたものであるが、リーダーが適切に役割を果たしているかをチェックする役割を持つ監査役のためにもこの環境はあったほうがよい。上述のような環境を整えるにはどうしたらよいだろうか。それもまた、監査役に一役買ってもらう必要があるかもしれない。自分達がスムーズに役割を果たすために、活動しやすい環境を整えることに自らも参加する。

不透明さゆえの企業統治機能不全（具体的事例）

上述のような風通しのよい組織の条件は企業統治の円滑化につながるものが、不透明な企業統治の事例からうかがえる。以下、具体的事例をあげて検討する。

2010年6月に『「日本型」統治、岐路に』という見出しが新聞に掲載された。「日本型」統治とは、取締役会の「上下関係」が色濃く、経営責任の所在があいまいになりがちな企業風土のことをここでは指す。

記事で名の挙げた具体的企業は、セイコーホールディングス株式会社と富士通である。以下セイコーホールディングスの例を取り上げる。

⁸⁶ジェームス・オトゥール、ウォーレン G・ベニス「What's Needed Next: A Culture of Candor 風通しのよい組織をつくる」『ハーバードビジネスレビュー2009年9月号』ダイヤモンド社、2009年 p83

・セイコーホールディングス株式会社（以下「セイコーホールディングス」という。）

セイコーホールディングスは、2010年4月30日、村野会長兼社長を同日づけで解任して非常勤取締役とし、後任の社長に創業家出身の服部真二副社長を充てる人事を決めた。村野氏と近い大株主の服部礼次郎名誉会長の影響力を排除し、時計事業の立て直しを進める方針であった。服部新社長は礼次郎氏のおいで養子。老舗企業での突然のトップ交代は、創業家の内紛の様相を見せている。

記者会見した服部新社長は、「村野氏はここ数年、服部礼次郎名誉会長とその腹心といえる鶴浦典子取締役の移行に無条件に服従しているとしか思えない言動をし、合理的判断に支障をきたした」と説明。同社は近年、4人の取締役が任期途中で辞任に追い込まれるなど、不透明な人事が続いたという。同社によると、人事はこの日の取締役会で社外取締役が緊急動議をだし、議決権のある取締役5人のうち3人の賛成で決めた。村野氏のほか鶴浦氏も非常勤取締役に降格。子会社で東京・銀座の高級宝飾品店を運営する和光でも、礼次郎氏を会長兼社長から鶴浦氏を専務から解任した⁸⁷。

その後、5月11日に、同社は4月末に会長兼社長職を解任され、非常勤取締役に降格した村野氏が取締役も辞任したと発表し、同時に非常勤取締役になった鶴浦氏も辞任した。同社は、グループ会社の幹部ら6人を6月末に取締役に迎える人事も決定し、このうち1人は社外取締役で、コーポレート・ガバナンスの回復をはかる。村野氏は「独断的な経営手法」を理由に解任された。鶴浦氏も「部下にパワーハラスメント行為を繰り返した」と内部告発があり、経営の混乱が続いていた⁸⁸。

その後の朝日新聞によるセイコーホールディングスの新社長の服部真二氏のインタビューが以下の通りである。

——なぜ服部礼次郎名誉会長（89）の側近を解任したのか。

「不透明な人事が続いていた。4人の役員が任期を待たずに辞任に追い込まれた。鶴浦典子取締役が名誉会長に言って、村野会長兼社長が人事権を発動する傾向が強かった」

——パワーハラスメントも理由に挙げているが。

「鶴浦氏ですよ。しかるのではなく、怒る。私情が入る。私も関係者から『取引先の前で（社員を）怒鳴るのはまずい』と注意を受けた」

——役員として自体を改善すべき立場にいたのでは。

⁸⁷ 朝日新聞「セイコーHDが社長解任 名誉会長の影響力排除狙う」2010年5月1日朝刊 p13

⁸⁸ 朝日新聞「セイコー前社長、取締役を辞任」2010年5月12日朝刊 p12

「責任を感じている。不透明な人事については再三、名誉会長に『士気が低下する』と申し上げてきたが、、、、」

——養父を追い出す形になったことをどう感じるか。

「苦渋の決断だ。パワハラ（パワーハラスメント）が事件に発展する危険がなければ、こんなことにならなかった。本人からは『人事に口を出したことは大変申し訳ないと思っている。鶴浦君も反省している』と話があった」

——これまでの経営の何が悪かったのか。「企業統治が不健全だった。トップダウンだったので経営企画部門もなかった。オープンでないと、1回失敗した社員は縮こまって上司にもものが言えなくなる。そこを直し、社外の役員も増やす」

——それでも服部家の一員が経営を続けるのか

「たまたま今回、私は動機で社長になった。ファミリーは株を持っているが、将来は資本を経営が分離していくのではないかと。私の次の代はいない。ファミリーにこだわる時代ではなく、全員参加型の経営にする」⁸⁹

上述の具体例のような問題からは経営トップの経験者が実権を握り続けて、ほかの役員が意見を言いにくい空気が生まれていた状況もうかがえる。他の企業では22年も取締役役に名を連ねたケースもあり、セイコーホールディングスでは一部の側近を利用したりもした。

こうした企業風土は珍しくないが、既述のとおり、制度改革も進んでいる。特に重視されるのは、外部からのチェック機能を期待される社外取締役である。法改正で、社外取締役の設置は必須である委員会設置会社の仕組みが2003年に導入され、通常の「監査役設置会社」でも東証上場企業の約4割⁹⁰が社外取締役を置く。

ただ繰り返しになるが、形式だけでは機能は十分に働かないのも現実である。複数の大企業の社外取締役を務める内永ゆか子・ベルリッツインターナショナル会長兼社長は、「日本企業では『何となくわかるだろう』という暗黙知の部分が多い」とし、社外からのチェックの難しさを認める⁹¹。この社外からのチェックの難しさについては、社外取締役の場合、常勤監査役から、社外監査役とともに情報を得ることも例外手段として挙げられると

⁸⁹ 朝日新聞「トップ解任劇のセイコーHD 服部新社長『不透明な人事続いた』資本・経営、分離へ」2010年5月20日朝刊 p11

⁹⁰ 引用文献に書かれた当時の数字。

⁹¹ 朝日新聞「『日本型』統治、岐路に 富士通、セイコーHD・・・相次ぐ機能不全」2010年6月18日朝刊 p15

いう指摘が行われている⁹²。

日本がお手本としてきた欧米でも、経営者の暴走を止められない例は後を絶たず、企業統治は個人の資質に左右されやすい難題である。早稲田大学の久保克行教授は、「日本企業では過去の経営者の影響力が残り、誰に責任があるのかわかりにくい。業績を目標にして、良い経営者が残り、悪い経営者が退場する土壌を作ることが大切だ」と指摘している⁹³。

法令・社内ルールの遵守

法令の遵守のためには、「法令を遵守する」という社風が充実していなければならない。そのためには、法令以外の社内ルールもきちんと遵守するという企業風土が必要である。社内ルールは遵守しないが、法令だけは遵守するなどという企業は存在しないからである。特に、社内ルール違反を対して重大な違反ではないと考える役員・社員のいる会社は危険である⁹⁴。また、それに法務部があおられてしまえばさらに危険なことになる。

社内ルール違反を前提とするコンプライアンス違反でも甚大なダメージにつながる場合があるということを理解する必要がある。法令遵守の会社になるために、社内ルールをきちんと遵守できる会社になる必要がある。そのためには、遵守しなくてもよいような社内ルールは無益なだけでなく、有害であるとさえ、考えるべきである。そして、社内ルールは必ず遵守させなくてはならないから、社内ルールは社員が実行可能なものでなければならない⁹⁵。

前述のような状況のなかで、監査役は社内ルールが遵守されていないと判断したならば、その報告を経営陣に行い、不祥事に発展しない段階で改善すること、そして社員が遵守できず会社も管理できないような社内ルールが存在した場合にはそのルールの改善を助言・勧告ことが望ましい。

さらに、監査役は性悪説と性善説という視点からではなく性弱説による人的リスクマネジメントの視点を理解して、その視点から、いつの時代でも一定の確率で発生してしまう不祥事だけではなく、企業の命運にかかわる重大な不祥事すらも防止できるということを、その助言・勧告機能を通じて経営陣に伝えることができればよいとする見方がある。リス

⁹²2010年12月24日の社外取締役ネットワーク事務局長の富永誠一氏のインタビューから。

⁹³朝日新聞『『日本型』統治、岐路に 富士通、セイコーHD・・・相次ぐ機能不全』2010年6月18日朝刊 p15

⁹⁴鳥飼総合法律事務所、鳥飼重和・吉田良夫編著『監査役の社会的使命と法的責任』清文社、2010年、p55

⁹⁵ 同上 p55-56

クマネジメントは一般に性悪説で対応すべきであるといわれている。しかし企業内のすべての構成員を性悪説の前提で理解したのでは非効率的であるし、日本企業の一番の強みである家族主義的・現場主義的な統制環境が破壊されてしまう⁹⁶。

リスクマネジメントを、人間にはだれでも弱い面があり、その弱さ故に問題を発生させるという「性弱説」で理解するという考えのもと、人的リスクマネジメントの観点からはその人間の弱さを「全社的なプロセス」で克服するほうがはるかに効果的であるとも言われている。つまり人間は誰しも良い部分と弱い部分が混在しているのだから社員が自分の弱さをさらけ出さずに済むような社内体制（統制環境）にするという思考方法のほうが、はるかに効率的かつ効果的な人的リスクマネジメントになるはずである⁹⁷。

人的リスクマネジメントに性弱説を監査役は用いるほうがよいといっても、監査役だけがそのことを理解するだけでは意味がない。それを実践できる土壌を会社で整備し、経営陣もそのようにころがけなければならない。実践できる環境づくりは目に見えるインフラだが、経営陣のころがまえは、目に見えるインフラではなく会社内の各人間の心の持ちようの問題である。最終的にはどう組織を整備しようとも人間のころの持ちよう次第である。ただ、強調したいのは、目に見えるインフラの整備が目に見えないインフラ整備に甚大な影響を及ぼすということである。

自律

そのために自律の精神が重要である。いくら法律を整備しても、環境を整えても、本人が努力しないといけない。他律だけでは監査役が機能しない面もある。他律があっても自律がなければ、結局のところ監査役は法的に要求されている役割も果たせないのではないだろうか。

第2節 グローバル社会における会社が必要とされる自己管理能力

会社が活動するうえでの社会的責任

会社をどうとらえるかは、会社に関係する者それぞれの立場にとってさまざまである。例えば、株主であれば、株主が出資を行ってはじめて会社は活動が可能となる。この観点に立てば株主はエージェンシー理論に立脚して会社の経営者に自己投資を委ねているとい

⁹⁶ 同上 p57、58

⁹⁷ 同上

う考え方をとるだろう。その他さまざまな観点があるが、どの観点からも会社が活動していく上で自己の状況を管理できることは要求されることだろう。それは、マクロ的視点では会社の内部構造の整備にはじまり、経営者の経営にも要求され、監査役の活躍もその一環を担うことになるわけである。あくまで監査役は会社の自己管理のための一部門である。しかし会社内部の人間としては最後の砦ではなかろうか。以下具体的事例について見ていく。

具体的事例検討

(i) 監査役が不正に加担した事例

「ダスキン事件」(大阪地裁平成 18 年 6 月 9 日判決)

本件は、ダスキンの販売する中華饅頭(大肉まん)に食品衛生法上認められていない食品添加物が混入したことがきっかけとなった事件である。この事件では取締役のみでなく、監査役 1 名と一緒に被告になり、被告監査役に対し、2 億 1,122 万円の支払いを命じる判決が言い渡された。この責任が認められた監査役は、食品衛生法上認められていない食品添加物が混入したことを事後に知ったものであるが、隠蔽工作がなされようとしていることを知りながら、積極的に公表等の対応をしなかったことについて責任を問われたものである⁹⁸。

(ii) 監査役が不正には直接加担しなかったのに損害賠償責任判決が下った事例

「大和銀行事件」(大阪地裁平成 12 年 9 月 20 日判決資料版商事法務 199 号 p248)

本件は、株式会社大和銀行(以下「大和銀行」という)ニューヨーク支店(以下「ニューヨーク支店」という)の従業員が、長年にわたり違法行為を行って、大和銀行に約 11 億ドルの損失を生じさせた事件及び当該行為に関連して米国法に違反した行為により、大和銀行が罰金 3 億 4000 万ドル及び特別課徴金 3200 ドルの有罪判決を受け、当該罰金及び課徴金ならびに刑事事件について 1000 万ドルの弁護士費用を支払った事案である⁹⁹。

判決理由の要旨

健全な会社経営を行うためには、目的とする事業の種類、性質等に応じて生じる各種のリスク、例えば、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスク等の状況を正確に把握し、適切に制御すること、すなわちリスク管理が欠かせず、会社が

⁹⁸ 同上 p63

⁹⁹ 同上 p157

営む事業の規模、特性等に応じたリスク管理体制（いわゆる内部統制システム）を整備することを要する¹⁰⁰。

そして重要な業務執行については、取締役会が決定することを要するから、（旧商法第260条第2項）、会社経営の根幹に係るリスク管理体制の對抗については、取締役会で決定することを要し、業務執行を担当する代表取締役及び業務担当取締役は、大綱を踏まえ、担当する部門におけるリスク管理体制を具体的に決定すべき職務を負う。この意味において、取締役は、取締役会の構成員としてまた、代表取締役または業務執行担当取締役として、リスク管理体制を構築すべき義務を負い、さらに代表取締役及び業務担当取締役がリスク管理体制を構築すべき義務を履行しているか否かを監視する義務を負うのであり、これもまた、取締役としての善管注意義務の内容をなすべきものというべきである。

監査役は旧商法特例法第22条第1項の適用を受ける子会社を除き、業務監査の職責を担っているから、取締役がリスク管理体制の整備を行っているか否かを監査すべき職務を負うのであり、これもまた、監査役としての善管注意義務の内容をなすべきものをいうべきである。

もっとも、整備すべきリスク管理体制の内容は、リスクが現実化して惹起する様々な事件自己の経験の蓄積とリスク管理に関する研究の進展により、充実していくものである。したがって、さまざまな金融不祥事を踏まえ、金融機関が、その業務の健全かつ適切な運営を確保するとの観点から、現時点で求められているリスク管理体制の水準をもって本件判断基準とすることは相当でないというべきである。また、どのような内容のリスク管理体制を整備すべきなのかということは経営判断の問題であり、会社経営の専門家である取締役に、広い裁量を与えられていることに留意しなければならない¹⁰¹。

取締役は、自ら法令を遵守するだけでは十分でなく、従業員が会社の業務を遂行する際に違法な行為に及ぶことを未然に防止し、会社全体として法令順守経営を実現しなければならない。しかるに事業規模が大きく、従業員も多数である会社においては、効率的な経営を行うため、組織を多数の部門、部署等に分化し、権限を部門、部署等の長、さらにはその部下へ委譲せざるを得ず、取締役が直接すべての従業員を指導・監督することは職務を遂行する際、違法な行為に及ぶことを未然に防止するための法令順守体制を確立すべき義務があり、これもまた、取締役の善管注意義務及び忠実義務の内容をなすべきものと

¹⁰⁰ 同上 p162

¹⁰¹ 同上

いうべきである。この意味において、事務リスクの管理体制の整備は、同時に法令順守体制の整備を意味することになる¹⁰²。

財務省証券取引の事務リスクを管理するためのポジション枠、損切りルール等の取引に関する制限、ならびに取引担当者がこの制限を遵守していることを確認するためのフロント・オフィスとバック・オフィスの分離は、同法廷に提出された証拠上は、一応実施されていたにもものと評価される。

カストディ業務に内在する事務リスクを適切に管理するための、財務省証券の保管残高を確認する仕組みは、整備され、かつ実施されていたものの、その検査方法は、検査対象者に隠蔽の機会を残すものであったと評価される。

ニューヨーク支店における財務省証券取引及びカストディ業務に関するリスク管理体制は、大綱のみならずその具体的な仕組みについても、整備されていなかったとまでは言えないものというべきである。

大和銀行本部（検査部）、ニューヨーク支店及び会計監査人が行っていた財務省証券の保管残高の確認は、その方法において、著しく適切さを欠いていたものと評価される。財務省証券の保管残高の確認は、カストディ業務に内在する事務リスクを適切に管理するため、最も基本的かつ効果的であり、欠くことのできない仕組みである。¹⁰³

大和銀行のような巨大な組織を有する大規模な企業においては、頭取あるいは副頭取が個々の業務についてつぶさに監督することは、効率的かつ合理的な経営という観点から適当でないのはもとより、可能でもない。財務省証券の保管残高の確認については、これを担当する検査部、ニューヨーク支店が設けられており、この両部門を担当する業務担当取締役がその責任において適切な業務執行を行うことを予定して組織が構成されているのであって、頭取あるいは副頭取は、各業務担当取締役にその担当業務の遂行を委ねることが許され、各業務担当取締役の業務執行の内容につき疑念をさしはさむべき特段の事情がない限り、監督義務懈怠の責任を負うことはないものと解するのが相当である。検査部及びニューヨーク支店の指揮系統に属さない取締役（代表取締役を含む）は、取締役会上程事項以外の事項についても、監視義務を負うのであり、リスク管理体制の構築についても、それが適切に行われているか監視する義務がある¹⁰⁴。

¹⁰² 同上 p163

¹⁰³ 同上

¹⁰⁴ 同上 p164

監査役は、取締役の職務執行を監査する職務を負うのであり、検査部及びニューヨーク支店を担当する取締役が適切な検査方法をとっているかについても監査の対象であり、また、会計監査人が行う監査の方法及び結果が適正か否かを監視する職務も負っていた¹⁰⁵。

社外監査役が、監査体制を強化するために選任され、より客観的な立場で監査を行うことが期待されていること、監査役は独任制の機関であり、監査役会が監査役の職務の執行に関する事項を定めるにあたっては、監査役の権限の行使を妨げることができないこと（旧商法特例法第18条第2項第2号）を考慮すると、社外監査役は、たとえ非常勤であったとしても、常に、取締役からの報告、監査役会における報告などに基づいて受動的に監査するだけで足りるものとはいえず、常勤監査役の監査が不十分である場合には、みずから調査権（旧商法特例法第274条第2項）を駆使するなどして積極的に情報収集を行い、能動的に監査を行うことが期待されているものというべきである¹⁰⁶。

常勤監査役は、取締役会、経営会議、定例役員会及び海外拠点長会議等に参加するほか、海外拠点長会議の差異は、ニューヨーク支店長に対するヒアリングなどを行い、また、検査部の隣店検査の検査報告書、会計監査人の監査結果報告書を閲覧し、さらには、会計監査人の監査結果の報告、大蔵省（検査）及び日本銀行（考査）による検査の公表及び報告を受けるなど十分な監査を行っていたにもかかわらず、財務省証券の保管残高の確認方法の問題点を発見することができなかつたのであるから、ニューヨーク支店に往査し、会計監査人の監査に立ち会った監査役を除く他の監査役には、常勤非常勤を問わず、また、社外であるか否かを問わず、同支店における財務省証券の保管残高の確認方法の問題点を知りえなかつたものと認められ、財務省所見の保管残高の確認方法の不備につき責を負わないものというべきである¹⁰⁷。

平成5年9月にニューヨーク支店に往査した監査役は、会計監査人による財務省証券の保管残高の確認方法が不適切であることを知り得たものであり、これを是正しなかつたため、本件訴訟に係る行為を未然に防止することができなかつたものである¹⁰⁸。

常勤社外監査役の責任範囲

大和銀行代表訴訟については、被告監査役は、監査役の監視義務違反の任務懈怠について、判決は概略を次のように述べている。

¹⁰⁵ 同上 p165

¹⁰⁶ 同上

¹⁰⁷ 同上 p166

¹⁰⁸ 同上

- (1) 監査役は、取締役の職務執行を監査する義務を負うのであり、検査部及びニューヨーク支店を担当する取締役が適切な検査方法を取っているかについても監査の対象であり、また、会計監査人が行う監査の方法及び結果が適正か否かを監査する義務も負っていた。
- (2) 被告監査役は、大和銀行では、同被告のような常勤ではない社外監査役については、原則として取締役会に同席するとともに随時取締役からの報告、監査役会における被告などに基づいて監査する旨の職務分担の定めが設けられていたから、取締役の違法行為を容易に知ることができたなどの特段の事情がない限り、その定めに従って職務を遂行すれば免責される旨主張するが、社外監査役が、監査体制を強化するために選任され、より客観的、第三者的な立場で監査を行うことが期待されていること、監査役は独任制の機関であり、監査役会が監査役の権限の行使を妨げることができないことを考慮すると、社外監査役はたとえ非常勤であったとしても、常に、取締役からの報告、監査役会における報告などに基づいて受動的に監査するだけで足りるものとはいえず、常勤監査役が不十分である場合には、自ら調査権を駆使するなどして積極的に情報収集を行い、能動的に監査を行うことが期待されているというべきであり、被告の主張は採用することはできない¹⁰⁹。

大和銀行事件では、非常勤の社外監査役も被告として訴えられていたが、被告の一人の社外監査役には職務分担の定めが設けられていたから、その定めに従って適切に職務執行を行っていれば免責されると主張したのに対し、判決は、監査役独任制で、しかも調査権もあることからという理由で責任を免れることにならないというのが、この判決の判断である¹¹⁰。

この判決の判断は、非常勤社外監査役の主張について、監査役の監視義務について一般論を述べたものであり、この裁判所のこの判断は、非常勤の社外監査役には厳しい判断であるという指摘もなされている。その理由は、ほとんどの社外監査役は定例の取締役会に出席し、取締役会における報告を聞き、また、監査役会に出席し、過大や報告事項を検討することが主な職務であって、この判決が指摘するような常勤監査役の監査が不十分である場合には、自ら調査権を駆使して積極的に情報収集を行い、能動的に監査するなどとい

¹⁰⁹ 『資料版 商事法務 199 号』商事法務、2000 年、p248・

¹¹⁰ ¹¹⁰鳥飼総合法律事務所、鳥飼重和・吉田良夫編著『監査役の社会的使命と法的責任』清文社、2010 年、p65

うことを認識している監査役は少なく、実際、社外監査役にはそのような能動的な調査は人的にも時間的にも困難であると感じている監査役が多いのではないかと思われる。

しかし、この判決の判断が間違っていないのは明らかである。取締役の現状の箇所でも述べたとおり、監査役の監視義務は、取締役の職務執行全般に及び、取締役の責任が問われる事案については、常に監査役も責任を問われる危険がある。そして、監査役がその責任を問われないためには、取締役の責任を問うべき事案が発生したときには、監査役から積極的に法的対応を取らなければならない事態も発生するのである。

この大和銀行代表訴訟では、ニューヨーク支店に往査した監査役1名については、会計監査人による財務省証券の保管残高の確認方法が不適切であることを知り得たのに、是正しなかった点について責任ありとの認定をしたが。結論としては損害の主張、立証がないとして賠償責任は問われていない。

積極的活動の必要性

監査役には積極的な行動、発言が必要であることが前述の2例でわかる。あくまでも、自発的であり積極的な言動である。繰り返すように、監査役は経営ありきで活動する。会社の内部の管理の最後の砦なのである。

第3節 モノ言う監査役の必要性

監査役が法に要求される役割を果たすのは、当然である。しかし、その活動のやり方次第で結果は異なる。前述のとおり、監査役がいてもさまざまな事件が実際発生している。監査役がいれば完璧に企業の不祥事が発生しないというわけではないが、さまざまな事件を見るにあたり、「何か発生してから」行動している節もみえる。監査役による「何か発生する」ことを防止することをさらに防止することつまり事前活動に力をもっと入れるべきであると思われる。

議論のある点ではあるが、一般的に監査役設置会社の監査役は適法性監査の領域、委員会設置会社の監査委員は適法性・妥当性監査の領域で監査を行うとされている。事前防止策を打つということは事後対応策を打つことよりも経営方針に踏み込みやすく、なかなか積極的に動きにくいともいえる。事前防止策にでようとしても、あまり経営方針に口を出すような言動を行うと、その役割の枠からはみ出た活動になってしまう。どこまでがふみこんでよいものなのかのギリギリの領域は、各企業の感覚によるであろう。しかし、感覚によらない「事前の取り決め」をある程度行っておくことは有効なのではないかと考えら

れる。

例えば、弁護士の監査役は法務担当、公認会計士の監査役は会計担当というように取り決めておくことである。これなら両者の間で大幅な食い違いは起こらず、監査役は自分の実務上の担当領域が明確になり、動きやすくなる。お互いに余計な負担がかからないと考えられる。

しかしながら、社内出身の監査役は意見が言いづらいのも現実である。監査役の現状の箇所でも触れたが、いきなり立場が逆転するということが本人の負担になり、そのため監査が本当に行えるのかという問題に進展する。

前段落の現実を踏まえての疑問の提起は既述のとおり、そもそも監査が行えるかという話は、監査役次第の話なので監査役自身が自律するのが解決方法であると思われる。意見が言いづらい環境をつくってはならないと既述したとおり、監査役が動きやすい環境があれば、社内出身、社外出身問わず、モノは言いやすくなる。最終的には監査役がモノを言いやすい環境があっても、意見を適所で言えなければ意味がない。

意見が適所で言える監査役の要請は法律上では当然のことであるが、現実の問題として日本の企業を取り巻く環境と企業自身の変化が起因している。

日本の株式会社は取締役会など会社機関が形骸化し経営者に対する監視機能が働いていないこと、また株式の相互保有によって経営者に対する市場の規律が働いていないことなど、多くの問題が指摘されてきた。こうした批判を受けて我が国でコーポレート・ガバナンス改善の取り組みは 1990 年代に始まった。1993 年の商法改正、1997 年にはソニーが日本で初めて執行役員制を導入、2002 年に委員会設置会社の導入、2006 年に会社法が施行、そして、2007 年に施行された金融商品取引法は、従来の証券取引法を一部改正したものであり、内部統制の強化がこの中に盛り込まれた¹¹¹。

我が国の株式所有構造の最も大きな特徴は、株式相互保有ということであった。株式相互保有は安定株主比率を高め、市場の規律を弱まる一方、経営者の支配者的地位の強化につながる。1990 年代後半から株式相互所有の解消が進んだが、それは銀行の株式所有に対する規制の強化もあり、特に企業と銀行の間の株式相互保有の解消が顕著であり、銀行の株式所有比率は低下し続けてきた¹¹²。

¹¹¹ 佐久間信夫「日本のコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫・水尾順一編著『コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』株式会社ミネルヴァ書房、2010 年 p1-3

¹¹² 同上 p3

銀行を企業（企業法人）が市場で売却した株式を積極的に購入してきたのは外国人であり、外国人は 1996 年には 11.9%であった所有比率を 2006 年度には 28.0%にまで上昇させた。2006 年から 2007 年度の所有主体株式所有比率の移り変わりは、銀行では 4.6%から 4.7%へと増加、企業では 20.7%から 21.3%に増加したのに対し、外国人 28.0%から 27.6%に減少という結果である。2008 年度は、2008 年度秋以降のいわゆるリーマン・ショックにより、銀行と企業の所有比率の増加と外国人所有比率の減少傾向に拍車がかかった¹¹³。

投資部門別株式所有におけるもう一つの特徴は、近年個人株主が急増していることである。2005 年度には個人株主は 268 万人増加し、10 年連続で過去最高を更新した。個人株主数は 2004 年度から 2006 年度まで 3 年連続で 100 万人を超える大幅増となったが、その理由は、株式相場の上昇を契機に新しく株式投資を始める投資家が増加したことなどである。2007 年度の個人株式数の増加は 67 万人、2008 年度は 227 万人で、1998 年度に個人株主数は初めて 4000 万人を超えた。企業は近年、株式の持ち合い解消によって市場に売却される株式の受け皿として個人株主に注目している¹¹⁴。

すなわち、株式分割や投資単位引き下げによって株式の最低取引額を引き下げ、個人投資家が株式を買いやすくする一方で、株主優待制度の拡充などによって個人株主の株式長期保有を促す施策を次々と打ち出している。投資単位を引き下げた企業は 2004 年度 219 社、2005 年度 273 社と 2 年連続で過去最高の社数を記録し、これら 492 社だけで 179 万人の株主を増加させた¹¹⁵。

日本企業は株式相互保有解消の受け皿として個人株主を重視する姿勢を強めており、かつて配当政策や株主総会での株主権行使において個人株主を軽視してきた姿勢を変えてきている。株主優待制度を実施する企業が近年増加しているが、さらに株式を兆機関保有した株主に新株を低価格で割り当てる制度を導入した DOWA ホールディングスや、買収提案を受けた場合に「株主意思確認総会」を開催して、個人株主を安定株主として活用し、敵対的企業買収に備える企業も現れ始めている。さらに、個人株主が総会議決でキャスティングボードを握るような例（アデランス）が見られ始め、これは重要な意義があるといえる¹¹⁶。

株主への利益還元の面では、相互株式保有が長期にわたって形成されていた時期には、

¹¹³ 同上

¹¹⁴ 同上 p4-5

¹¹⁵ 同上

¹¹⁶

低位安定配当が普通であったが、最近経営者は配当増額によって株主への利益還元と企業価値向上による買収防衛へと政策を大きく転換させている。

しかし、これまでの日本企業は従業員持ち株会や取引先持ち株会などを通して株主安定化策を実施してきた。近年上場企業はこれらの持ち株会の保有比率を高め、株主安定化策を強化することによって敵対的買収に対抗する姿勢を強めている。買収防衛策の導入には株主総会で外国の機関投資家を中心に反対が多くなっており、なかには経営者の提案した買収防衛策が否決されるケースも出ている。一部の機関投資家は買収防衛策に対する議決権行使基準を策定し、株主価値を高める買収に対する防衛策や効率経営を阻害する買収防衛策、経営者の保身に利用される買収防衛策には反対する方針を打ち出している¹¹⁷。

しかし、現実にはここ数年来、買収防衛策を導入する企業は増加の一途をたどっている。買収防衛策を導入した企業は、2004年には2社であったが、2008年には新規導入・継続が200社にのぼり、08年7月時点では572社になった。とりわけ、07年8月にブルドックソースの買収防衛策が最高裁の判決で容認されたのを契機として導入企業が増加した¹¹⁸。

いわゆるモノ言う株主の増加で、経営陣の意識も変わったことは否めない。その影響を当然に監査役も受ける。株主は会社自身の強い自律を求めるようになってきたという流れがあるのではないだろうか。かつて銀行が担っていた規律づけ役割が、内部の規律づけ機関の監査役に追加されたような印象を受ける。

海外の機関投資家は活発な企業統治活動をすることで知られているが、日本の機関投資家も近年、その活動を次第に強化している。株主総会で経営者の提案に反対するだけでなく、リレーションシップ・インベストメントの形で常に経営者に圧力をかけるようになってきた。さらに企業業績や取締役の評価等についても次第に厳しい要求をするようになってきている¹¹⁹。

この傾向を受けて、監査役は適所で実効性のある意見を言うことが求められるのである。

¹¹⁷ 同上 p6-7

¹¹⁸ 同上

¹¹⁹ 同上 p7

第5章 日本の会社における監査役のあるべきすがた

第1節 常勤監査役と社外監査役

第1項 常勤監査役の限界

概要

常勤監査役は社内出身者や就任以前に会社とかかわりがあった者（以下「社内出身者等」という）が就任することが多い。そのため、監査役就任時に、社外監査役と比べて会社に関する情報の量は多く、また、信憑性の高い情報を持つことが予想される。監査を行うにあたって情報は大変重要なものであり、その存否で監査役の行動も異なってくる。その情報の面で不利な立場に置かれず、むしろ不自由のない境遇に近いのなら、監査役として活動するには十分である。しかし、この情報の面では何も問題がないわけではない。

経営陣その他利害関係者としては、社内出身者等が会社情報に精通しているのは理解し、それを織り込み済みで活動している。このことは、社内出身者等監査役に対しての他律作用を及ぼす。また、経営陣としても情報が少ない状況よりかは実際には身構えてしまうということが、発生することを予想できる。そこで本項では常勤監査役の限界としては、以上の既述に関して、①「意見が述べにくい」という点と②社内出身者であるがゆえの弱点という点に着目したい。

問題①：「意見が述べにくい」

このようなことから、社内出身者等の常勤監査役は、監査を行う面では不自由ないように見えるが、実際は、意見が述べにくいということもある。これが、一般的に常勤監査役の限界である。この問題は社会的に完全になくすということは不可能である。なぜなら、会社のために活動する人々は会社を守る（例えば倒産ギリギリである状態を保つなど）ためなら、非常事態なら思いもつかないような行動に出るかもしれない。なぜなら、過去そのような行動を起こして会社の不正が発生しているからである。それが、この項の指す限界につながる。法的に辞任に対する陳述権が与えられているが、あくまで法的に、なのである。監査役は意見を封じられたまま、留任させられていれば、外部からみれば事なきを得る状態にしか見えない。

つまり、どんなに本人が努力をしても口封じをされては何もできない。もちろん、行わ

れてはならないが、意見をいづらいという現実が存在するかぎり、その問題自体の改善に努めるのが策である。また、その問題自体の改善のみならず、その問題が少しでも減るような別の規定を設けるべきなのである。ここで大切なのは、まず、監査役制度は社内出身者等監査役がありきである、ということである。

問題②：「社内出身であるがゆえの弱点」

また、社内出身者であるがゆえ、監査役に就任する前は、自身が会社のために働いてきた身である。会社に非常事態（例えば倒産の危機など）が発生すれば、経営陣とともに会社には非常事態がなかったようにはたらしかける可能性は否定できない。自分がそれを防止する役割にあるのに、それを怠って経営陣に加担してしまうという場合が想定されるのである。

第2項「外の目から」の必要性

常勤監査役の限界から必要性

前項で常勤監査役つまりおおかた社内出身者等監査役の限界について述べた。それでは、限界を支える手段は何かと考えたとき、社外の出身の者にも監査役を引き受けてもらうことが考えられる。この理由は、一言で表すと経営陣への緊張感の付与である。社外出身等である者だけが監査役として活動すると、上述のような問題は多かれ少なかれ発生するであろう。会社内部出身者内輪だけで活動するということは上場会社であるかぎり、その意識が足りない。株式市場で自社の株式を売買してもらうのだから、自社がどういった会社なのかを公表できるように活動することも、上場会社が行うべきことであると考えられる。そのために客観性のある視点が重要になってくる。

会社「外」の人

社外監査役とは、「株式会社の監査役であって、過去に当該株式会社又はその子会社の取締役、会計参与（会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員）若しくは執行役又は支配人その他の使用人となったことがないもの」(会社法第2条第16号)である。会社にとっては完全に「外」の人である。人間の心理としては、自分が日々努力して良くしようとしている会社についていきなり「役員」として「外」の人が意見を述べてきたら、

戸惑ってしまうということは否定できない。会社について何も知らない人間が会社という組織に入り込んでくれば、混乱してしまうというともいえる。

こう見ると、社外監査役は「外」の人で、会社について何もプラスの効果を与えていないのではないかという否定的な見方になる。しかし、この「外」の人だからこそ、コーポレート・ガバナンスに必要な機関となっているのである。社外監査役は、会社に世の中の常識を取り入れるという役割を果たすのである。つまり、社外監査役は、まず会社に対してその存在自体で緊張感を与え、そうした上で客観的に意見を述べることができる。これが、内輪で管理して活動している（つまり、社内出身者等監査役だけの監査役機関）という、一見本当に自己管理ができていいのか疑わしい事態の打開策となる。ちなみに、社外監査役は本段落の役割¹²⁰を果たす上では、あえて会社のことを全然知らず、会社とは別の世界（別の業種や職業など）の人間が適任ともいえる。これは、会社がバランス感覚をもって上場会社として存在するために影響するからである。

第3項 常勤・社外監査役そろっての監査役という考え方

常勤監査役、社外監査役について述べてきたが、繰り返し述べるように、会社は上場会社である以上バランスのある活動が要求されるので、一方しか必要でないということはない。むしろ、常勤監査役、社外監査役はどちらも必要なのである。

常勤監査役はすでに述べたとおり、会社に対して精通している場合が多く、監査役監査には当然だが（常勤なので）必要な存在である。対して社外監査役は情報面では不利な立場にあるので、情報を得るためにも常勤監査役の存在が不可欠である。

客観性の面では、常勤監査役は形式上完全に担保されているわけではないので、それを補強するためにも社外監査役が必要になってくる。経営陣の暴走を防ぐには、社外監査役の存在は作用するに違いない。設置するだけでは効果が確実に上がるわけではないが、そもそも社外監査役を設置するということを決めたのは経営陣なのであるから、その決定に従う意思は簡単に曲がるものではないであろう。

以上の理由で、監査役という機関は、常勤監査役、社外監査役がともに設置されて初めて機能すると私は考える。

¹²⁰本段落の役割とは、会社に世の中の常識を取り入れるという役割を指す。

第2節 「外の目」重視

第1項 社外取締役とのコミュニケーション

外の目による客観性が会社プラスの影響を及ぼす。社外監査役とともに、会社の外目の提供する役割を持つ、社外取締役という機関がある。社外監査役、社外取締役ともに独立役員とよばれるものである。会社に対して監査役、取締役という役割の差はあるが、同じ社外という接頭辞をつけた機関であり、独立役員と呼ばれる立場である。ここは、連携をとることが会社にとってプラスになってくるといえる。当然ながら、取締役会に対する他律機関としては常勤監査役とも連携する。つまり、社外取締役と監査役は連携して活動すべきなのである。

現状としては、上場会社のおおむねを占める監査役設置会社における取締役会の監督機能の強化に関しては、国内外の投資者からは、取締役会の例えば3分の1ないし2分の1以上を（独立）社外取締役とすべきであるという意見がある。社外取締役は、会社の経営について必ずしもよく知らない者を取締役として選任することは疑問があるとの指摘もあるが、平時における経営者の説明責任の確保、有事における社外の視点を入れた判断の担保や経営者の暴走防止等といった役割が期待され、監督機能の強化の観点からその実効性が指摘されている¹²¹。

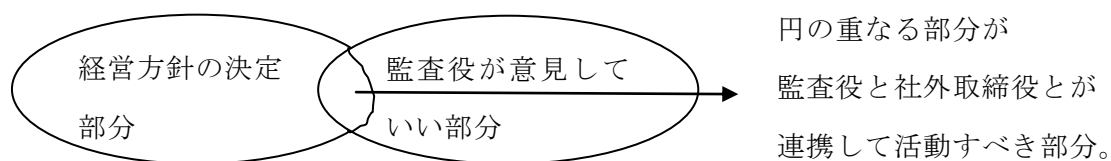
社外取締役は、社外監査役と異なり、取締役会議決権を有する。この点で、監査役には不可能である経営への「口出し」が可能である。監査役を取締役会の議決権を付与するという意見もあるが、それでは監査役のあくまで経営自体には不介入の立ち位置が崩れてしまうので避けたい。直接タッチはしないが、経営戦略の決定か経営陣への監督権の行使かという判断しがたいラインの事柄について関与したい場合、社外取締役との連携が活きる。

¹²¹ 金融審議会 金融文科会「我が国金融・資本市場の国際化に関するスタディグループ報告～上場会社等のコーポレート・ガバナンスの強化に向けて」

http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20090617-1.html

2009年、p10

図 5-1 社外取締役と監査役の連携部分



第2項 監査役に財務・会計・法務知見を要することの法制化

監査役が活動するにあたって、社会の複雑化に伴い、さまざまな知識が要求されることになった。社会の複雑化がそれを招いたのである。

2010年の3月31日に公布された企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令（平成22年内閣府令第12号）で、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する監査役または監査委員については当該知見の内容を記載することとされた。事務及び会計に関する相当程度の知見とは、公認会計士や税理士など一定の法的な専門資格を有する場合に限定されるものではなく、例えば経理部門で財務・会計に関する実務経験を積むことにより知見を有することになる場合等も該当しうる。これは、財務及び会計に関する知見を、監査役や監査委員に強制するものではないが、この傾向にあることは読み取れる。

実際に、監査役には、企業経営及び法務、財務・会計の専門的知見を有することを要求している企業も存在している。これは、例えば、大和ハウス工業株式会社¹²²では、コーポレート・ガバナンスの推進ということで公表して事項となっている¹²³。また、弁護士や公認会計士が監査役や監査委員に就任する場合は多い。現状は、社会の複雑化と、それに対応する人材が会社の監査役に就任するのが会社にとってプラスの方向になることから、招かれているように見える。

第3項 社会も「外の目」重視

「外の目」は単に会社にとってプラスの影響を多く与えるから要求されるという漠然とした理由から必要とされているだけでなく、しっかりと資本市場からもその必要性が要求されている。その一例として、東京証券取引所（以下「東証」という。）では、2009年12月に有価証券上場規定等の一部改正を実施し、すべての上場会社が備えるべきコーポレ

¹²² 資本金 1101 億 2048 万 3981 円、東京・大阪証券取引所一部上場会社である。

¹²³ <http://www.daiwahouse.co.jp/csr/2010/base/base06b.html>

ート・ガバナンスの枠組みとして、独立役員の確保を求めることとした（有価証券上場規程第 436 条の 2 第 1 項）。これを独立役員制度という¹²⁴。以下、東証の本制度に対する説明である。

独立役員制度の意義

独立役員制度は、一般株主の利益保護という制度の趣旨を踏まえた運用がなされることが重要である。この制度が形式主義に陥り、制度の趣旨に反するような運用が行われることとなれば（例えば、独立役員として届けられた者が、一般株主の期待に反する行動をとるなど）、個々の上場会社に対する株主・投資者の信頼が失われるだけでなく、我が国の証券市場全体に対する国内外からの信頼感が損なわれ、ひいては我が国経済の国際的な競争力の低下要因となることも懸念される。したがって、東証としては、上場会社各者に対して、独立役員制度の導入趣旨を踏まえた適切な対応をねばり強く求めていくことが適当と考える¹²⁵。

東証の「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」は、上場会社にとってコーポレート・ガバナンスが有効に機能することは、継続的に企業価値を高めていくために極めて基本的な要請である、としている¹²⁶。

一般に会社には多様な利害関係者（株主・経営者・従業員・取引先・債権者など）が存在しているが、上場会社に特有で、かつ共通しているのが一般株主の存在である。一般株主が存在することで円滑な資金調達機会が得られるというメリットもあるが、一般株主は、上場会社の経営に対する影響力が弱く株式の流動性も高いために、上場会社の経営において、その利益に対する配慮が失われがちということもある。しかしながら、一般株主は上場会社にとって不可欠な存在である。なぜならその利益保護は、証券市場を通じた試験長たる機能等が適切に発揮されるための条件であり、株式の上場制度の根幹をなすものであると言えるからである¹²⁷。

また、株式会社を取り巻く利害関係者の多くは、上場会社の企業価値の向上によって恩恵を受けることになるが、その利害は常に一致するわけではないので、利害調整は日常の

¹²⁴ 株式会社東京証券取引所 上場制度整備懇談会『独立役員に期待される役割』2010 年

¹²⁵ 同上

¹²⁶ 同上

¹²⁷ 同上

経営の中で行われる¹²⁸。

特に、上場会社の経営者と一般株主との間の利害の相違が顕在化する局面では、ともすると一般株主の利益を軽視した決定がなされるおそれがある。これは、MBO (Management buyout) や、買収防衛策、第三者割当優勝増資などの面である。このような場合、上場会社の重要な業務執行に係る決定は取締役及び監査役の出席する取締役会で行われるため、その取締役会に参画している取締役又は監査役の中に独立した立場の者の存在が確保されることが、重要になる¹²⁹。

上場会社のコーポレート・ガバナンスについては、最終的には個々の上場会社において実効性にある最適な枠組みが、上場会社とその株主との間の継続的な対話と合意形成を通じて確立されることが求められる。その一方で、上場会社の株式は証券市場において不特定多数の投資者による投資の対象となる以上、一般株主の利益保護の観点からすべての上場会社が等御膳に備えるべきコーポレート・ガバナンスに係る枠組みの整備も同時に求められるというべきであり、かつ、それは客観的に理解されやすい形で提供される必要がある¹³⁰。

独立役員に期待される役割

独立役員には、上場会社の取締役会などにおける業務執行に係る決定の局面等において、一般株主の利益への配慮がなされるよう、必要な意見を述べるなど、一般株主の利益保護を踏まえた行動をとることが期待されている。

上場会社に対して確保が認められる独立役員は最低1名以上であり、社外取締役か社外監査役のいずれでもよいことを踏まえれば、独立役員には、上場会社の意思決定プロセスにおいて、一般株主の利益に配慮する観点から、発言機会を求め、必要な問題点等の指摘を行い、そうした問題意識が取締役会に出席する他のすべての役員に共有され、そのうえで取締役会などにおける判断がおこなわれるように努める など、一般株主の利益保護のために行動することが期待される。

また、独立役員の留意点としては次のようなことが挙げられている。

✓独立役員は、上記の期待される役割を果たすために、例として次のような点を考慮する

¹²⁸ 同上

¹²⁹ 同上

¹³⁰ 同上

ことが望まれる。

- ・上場会社の業務執行に係る決定等が、その会社の事業目的の遂行及び企業価値の向上という視点からみて合理的なものであるかどうか。
- ・業務執行に係る決定等を独立役員として適切に評価するために必要な情報が、あらかじめ十分に提供されているか。
- ・業務執行に係る決定等の目的、内容及び企業価値に与える影響が、性格、適切に開示されるよう工夫されているか。

✓独立役員は、会社法の定める社外取締役又は社外監査役の権限を適切に行使して、一般株主の利益保護に努めることが望まれる。

✓独立役員には、平常から、一般株主の声や期待に対する感度を高く保つように努めることが望まれる。

✓独立役員には、平常から、上場会社の他の役員、業務執行者との間の円滑なコミュニケーションを保つように配慮することが望まれる¹³¹。

このように、あくまで一般株主の利益保護の観点の色濃いが、社会が会社「外」の目を必要としていることが確かである。東証は、独立役員の確保に当たって、各上場会社に対し、独立役員に関する事項を記載した独立役員届出書を提出することを求めている（規程第136条の2の第2項）¹³²。

独立監査役というのは、社外監査役でもより厳しい条件を満たした者しか就任できない機関である。東証の定義によれば、独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役又は社外監査役をいう。会社にとって、より外部性を追求するので、人材の確保が懸念される機関である。完全な社外の目を取り入れようとするならば、独立監査役の導入も是非行うべきである。しかし、それには独立監査役でない社外監査役を導入する際よりも社内からの不安や経営陣の決意が大きくなることがうかがえる。

¹³¹ 同上

¹³²伊藤昌夫「独立役員制度の概要と独立役員に期待される役割について」『会計・監査ジャーナル』No.662、2010年、第一法規株式会社、p108

独立監査役を受け入れてその効用を活かせる環境づくりをしてから、独立監査役を導入することが、独立監査役を導入するにあたって、重要であるといえる。

「社外」にこだわる理由

なぜ、ここまで社外そして独立の役員についての導入がコーポレート・ガバナンスにおいて重視されるのであろうか。これは、経営が「社内の人間だけだと仲良しクラブ経営」になるのを防ぐためであると考えられる。スミダコーポレーションの八幡代表取締役は「緊張感がなければ成長はない」と語る。帝人グループの場合でもでてきた話であるが、トップが強いリーダーシップを発揮できる一方で、万が一、道を踏み外して暴走した時には止めることができる社外中心の取締役会をスミダコーポレーションは持つ¹³³。その仕組みに対応した社外監査役も配置して、さらなるリーダーの暴走を止める仕組みを作る。そのような会社の仕組みが必要である。

常勤社外監査役

社外監査役というと、非常勤監査役が多いが、社外監査役は非常勤監査役でなければならないということではない。本論文でもそうだが、今の流れとしては社外監査役を導入すべきであるという傾向にあるが、社外監査役が非常勤ばかりだと、かえって監査役監査の実効性が下がるのではないかと考えられる。他国と比較すれば、我が国の監査役制度は常勤制であることが挙げられる。欧米では役員と言え（CEO や COO を除き）非常勤がむしろ原則であり、わが国では監査役制度は常勤制なので、日常的に社内を見聞きして監視できる状況にすることを強制するものであることから、監査の実効性の面から優れているものと考えられる¹³⁴。そのようなことから、少なくとも一人以上常勤社外監査役を置くことが、監査の実行性をあげるためにも重要である。

¹³³ 「特集 うちの社長は裸の王様」『日経ビジネス 2010.3.8』日経 BP 社、2010 年、p28-29

¹³⁴ 佐藤敏昭『監査役制度の形成と展望』成文堂、2010 年、p266

第3節 内部と外部の最適な融合

第1項 内部事情精通の必要

概要

第1節第3項で述べたとおり、監査役は常勤監査役と社外監査役がそろって監査役であるとした。両者が一体として動くには、まず、情報が重要である。それには、やはり社内出身の監査役が必要である。なぜなら、監査役になるまで会社のために労働してきたのであるから、会社の情報には精通しているである。もちろん、会社がどういった組織形態（事業部制や職務部門制など）と採用しているかにもよるので、会社の全範囲の情報を持ち合わせているとは限らないが、少なくとも、自分がいた部門等に関する知識は社外出身者が持ち合わせない知識まで持っている。

既述したとおり、情報量や情報の質の面では、社外監査役では社内出身監査役に対して不足してしまうのは仕方のないことである。つまり、両方で、情報の面でかい離が生じることになる。しかし、それをいかに補って、常勤監査役と社外監査役が「監査役」の活動するのかということが重要になってくる。そこで、社内出身者等監査役が必要なのである。監査役の活動を行うのに、近年や第三者性の確保ひいては客観性の面ばかり注目されるが、その点ばかり注目されるのは好ましくない。もちろん、この点が従来から問題のあった点であることは間違いないのであるが、何を監査対象としているのかをもう一度考えてみる必要があるといえる。

監査役は取締役の監督を行うが、そのもとには会社がある。会社のことを知らずに取締役の監督は行えないだろう。内部の情報といえども、さまざまなものがある。会社風土の情報や、人間関係の情報、技術を駆使する部門であれば技術者にしかわからないポイントがあるかもしれない。

企業風土

会社風土の情報というものは、社外出身者の監査役としても明文化されている部分に関しては十分に把握可能である。それは、各会社が発表している理念や、広告、そして提供している財やサービスといったものから把握できる場合が多い。しかし、そのようなものから把握できない会社の風土、つまり会社内部で労働していた経験がないと感じ取れない風土は社内出身者しか把握できない。その部分を、監査に必要な場合、社内出身者監査役

は、その部分を把握していない監査役に提供しなければならない。

人間関係の情報

また、人間関係に関する情報というものは、会社の仕組みや技術など無機的な情報よりも、その流通量というものは少ない。社内出身者であれば、会社内の人間関係にも詳しいであろう。先に述べたセイコーホールディングスの事件のように、人間関係が関係する事件もある。そういう場合に、社内出身者の人間関係に関する情報というものは活きる。この人間関係にかんする情報というものは、入手しようとして得られるのではなく、勝手に耳に入るという性質を多かれ少なかれ持っている。そのため、社内出身者が、この方面の情報には特に把握しているといえる。

この情報の場合は、勉強して手に入れようとしても手に入るわけではなく、社外からの監査役には手に入れることを要求しても多少酷な場合がある。なので、このような情報は社内出身者が監査を行う際に必要に応じて提供すべきである。

技術の知識

さらに、製造業などであれば、その会社の製品の製造に詳しい技術職出身の者を監査役に迎えると、その会社の製造について精通した知識を活かした監査が行われることになる。これは、単にスペシャリストならよいというわけではなく、その会社の技術職出身者がよいだろう。なぜなら、単なるスペシャリストでは把握できない、その会社の製造に関する知識というものが必ずあるからである。この部分を活かすため、社内出身技術者の監査役は必要とされる。

このような知識を活用して監査役監査を行うと、情報の乖離が少なくなることになる。よって、内部情報の精通ということは監査役監査を行うにあたり、重要となる。

第2項 社外出身者からの刺激の必要性

社外出身者の最大の経営陣に対する影響は、会社経営に対する緊張感の付与である。常勤監査役に対して会社に出向く回数は少ないが、社外出身の監査役ということで会社に迎えられているので、経営の現場に立ち合わせると緊張感を与えることになる。緊張感があつたほうが会社のパフォーマンスが高いというデータはないが、緊張感の高い会社はパフ

オーマンスが高いのではないかという想像はつく¹³⁵。

この緊張感が、経営陣が経営を行っていく際の刺激となっていく。常にではないが確実に訪れる緊張感のある空気が運び込まれることから、徐々に常に緊張感のある経営が行われていくだろう。つまり、経営陣の健全経営に対する意識が高まる効果があるといえる。また、この経営陣の健全経営に対する意識の高まりは、株主をはじめとする利害関係者にも伝わり、会社に対する印象も良くなる。

第3項 内部出身者と外部出身者の協力

内部出身者は会社について精通しており、外部出身者は客観性の観点で、会社に影響を与える。1項と2項でのべたとおりの両者の強みを生かして活動していくことが望まれる。

社内出身監査役は、監査に必要な情報を社外に積極的に提供する必要があるし、社外は自信の緊張感付与効果を発揮するべく毅然とした態度がより要求される。これを各々取り組むことによって監査役活動をつくりあげ、相乗効果でその活動の効果をコーポレート・ガバナンスに与えることが望まれる。

社外監査役には最近財務や法務の知見を持つ者（弁護士や公認会計士など）が就任する傾向が、多くある。そのため、既述したとおり本人の専門知識が生かせる監査を行うという監査遂行上の役割分担がされることがある。そのうえで専門分野を活かした監査の結果をさらに常勤監査役が自身の会社全般に対する監査の結果とともにまとめるという結果になるという仕組みが現実存在する¹³⁶。このような専門知識を活かした監査は、監査役監査はどのように行われているのかを理解するのに大変容易となる。この理解は、監査されている取締役を筆頭に、一般株主等の利害関係者にも容易だといえる。

もちろん、常勤監査役ならびに社内出身監査役が財務や法務の知見を活かした監査を行わず、そのような監査は社外監査役に行ってもらうべきであると述べているわけではない。社外出身監査役になりやすいのは、弁護士や公認会計士が多い、ということだからである。要は、社内出身、社外出身に関わらず、自分の専門分野を活かして監査を行うのが監査の実効性が上がるという話をしているのである。その結果を各々共有するというのが流れである。

2011年2月3日には、日本の大手製鉄会社同士の合併の予定のニュースが流れた。世界

¹³⁵ 2010年12月24日の富永誠一氏のインタビューから。

¹³⁶ 2010年9月16日の富山泰道氏のインタビューから。

トップクラスの製鉄会社になるという話である。理由は、製鉄業における中国などの新興国の追い上げや、原料の価格決定権が製鉄会社から原料メーカー側に移り、原料価格の上昇があるということなどが挙げられるというものであった。このように、日本を代表する大手のメーカーでも合併に踏み切るといような状況を迎え、企業は複雑化し、よりグローバルな活動を目指そうとしている。

このような現況を受ければ、もはや「仲良しクラブ」経営はグローバルな活動を希望する企業には通用するわけではなく、外部の目は必要であり、外部を取り入れつつ、内部を良く知る人材も必要になる。

よって、内部出身者と外部出身者が協力して「監査役」は機能すべきなのである。

むすびにかえて

2011（平成 23）年を迎え、国際財務報告基準（IFRS）の話題で日本の経済界も沸き、流れが加速することが予想される。近年、さまざまなモノが商取引の対象となり、その分会社（特に上場会社）が触れるモノも複雑化したし、現在以降もその流れはつづくだろう。

このように、世の中は着々と変化するなか、明治の商法草創期から今現在も存続する監査役の制度は、他国にはない制度であるが、この 1 世紀以上存続している制度はこれからも存続するだろう。廃止論もでて、1 世紀以上続いた制度であるからといってその存在意義が即見いだせると結論づけられるわけではないが、その 1 世紀以上の存続は、これから日本の会社法の制度の一つとして存続すべきであることを物語っている。また、むしろ、廃止しようとしても廃止できないのが現実だろう。これだけ存続してきたのは、やはりこの制度が日本という島国に「あっている」からであろう。

ただ、日本に監査役制度が「あっている」からこの制度を工夫しないで存続させていくことは、グローバル社会では許されない。自国独自の制度を頑なに守ることは重要であるが、自国が外部と交流するのならば、その制度が外部との適応性に著しく劣っているようであれば、外部が理解できるように改良する必要がある。この改良は同時に自国内でも要求されるものともなる。なぜなら、自己が外部と交流するのならば、その影響は自国にも与えられるからである。

最近の委員会設置会社の導入や、社外監査役の導入はその改良であるといえる。このような制度の導入が必ずしも外部との意識の祖語を解決するわけではないが、少しでも齟齬

の緩和剤になればよいのである。

そして、5章最後で述べたとおり、常勤監査役と社外監査役が相互に協力して、相乗効果を発揮して監査を行うことが、グローバル社会における監査役監査のあるべきすがたであるといえる。どちらか一方ではなく、両者そろっての監査役であるということが重要である。それを踏まえた上での監査役監査が健全なコーポレート・ガバナンスの一助となり、日本企業のコーポレート・ガバナンスはより健全に行われていくべきである。

なお、本論文の作成にあたり、早稲田大学大学院会計研究科教授・公認会計士である奥山章雄氏、早稲田大学大学院会計研究科非常勤講師・公認会計士である大森一幸氏、社外取締役ネットワーク事務局長である富永誠一氏、公認会計士・税理士である富山泰道氏、早稲田大学大学院会計研究科非常勤講師・公認会計士・税理士である米田正巳氏に、貴重なインタビューの機会ならびに資料のご提供を頂きました。お礼を申し上げます。

参考文献

1. 青木徹二『新商法釈義』同文館、1911 年
2. 朝日新聞「セイコーHD が社長解任 名誉会長の影響力排除狙う」2010 年 5 月 1 日朝刊 p13
3. 朝日新聞「トップ解任劇のセイコーHD 服部新社長『不透明な人事続いた』資本・経営、分離へ」2010 年 5 月 20 日朝刊 p11
4. 朝日新聞「セイコー前社長、取締役を辞任」2010 年 5 月 12 日朝刊 p12
5. 朝日新聞「『日本型』統治、岐路に 富士通、セイコーHD・・・相次ぐ機能不全」2010 年 6 月 18 日朝刊 p15
6. 伊藤昌夫「独立役員制度の概要と独立役員に期待される役割について」『会計・監査ジャーナル』No.662、第一法規株式会社、2010 年
7. 異島須賀子「第 16 章 会計監査と会計ビックバン」梶田龍二・由井敏範編著『現代会計学とビックバン』森山書店、2007 年
8. 浦野雄幸『株式会社監査制度論』、商事法務研究会、1970 年、
9. 盛田 良久・友杉 芳正・長吉 眞一・山浦 久司・蟹江 章『スタンダードテキスト 監査論』中央経済社、2009 年
10. 株式会社東京証券取引所 上場制度整備懇談会『独立役員に期待される役割』2010 年
11. 久保利秀明・中村直人・菊池伸・松山遥『平成 14 年商法改正のすべて』商事法務、2003 年

12. 高橋均編 小島美奈子『実務解説 監査役監査』学陽書房、2009 年、
13. 佐久間信夫「日本のコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫・水尾順一編著『コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』、株式会社ミネルヴァ書房、2010 年
14. 佐藤敏昭『監査役制度の形成と展望』成文堂、2010 年、
15. 鳥飼総合法律事務所、鳥飼重和・吉田良夫編著『監査役の社会的使命と法的責任』清文社、2010 年
16. 宍戸善一・広田真一編、日本取締役協会著『委員会等設置会社ガイドブック』東洋経済新報社、2004 年
17. 島村昌孝『新版 改正商法対応「知らなかった」では済まされない 監査役の仕事』インターワーク出版、2003 年
18. ジェームス・オトゥール、ウォーレン G・ベニス「What`s Needed Next: A Culture of Candor 風通しのよい組織をつくる」 『ハーバードビジネスレビュー2009 年 9 月号』ダイヤモンド社、2009 年
19. 「商法修正案理由書」1898 年
20. 『資料版 商事法務 199 号』商事法務、2000 年
21. 西山芳喜『監査役制度論—代替的機関説の試み』、中央経済社、1995 年
22. 別府正之助『経営を監視する監査役 ・日本型ガバナンスのキーパーソン』同文舘出版株式会社、2009 年

23. 宮島英昭・新田敬祐「日本型取締役会の多元的進化：その決定要因とパフォーマンス効果」
神田秀樹・財務省財務総合政策研究所[編]『企業統治の多様化と展望』社団法人金融財政事情
研究会、2007 年

24. 「特集 うちの社長は裸の王様」『日経ビジネス 2010.3.8』日経 BP 社、2010 年

参考 URL

1. ・金融審議会 金融文科会「我が国金融・資本市場の国際化に関するスタディグループ
報告～上場会社等のコーポレート・ガバナンスの強化に向けて」

http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20090617-1.html

2009 年

2. 大和ハウスホームページ

<http://www.daiwahouse.co.jp/csr/2010/base/base06b.html>

3. 帝人ホームページ

http://teijin.co.jp/about/governance/pop_index.html

4. 鳥飼重和「平成 18 年会社法施行に向けて～経営にどのような影響を与えるか」

http://www.torikai.gr.jp/ic/pdf/ic_0601.pdf

5. 日本監査役協会ホームページ http://www.kansa.or.jp/PDF/iinkai_list.pdf